

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO PARA EXECUTIVOS

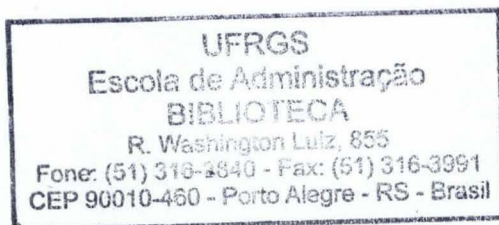
**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA EMPRESA FABRICANTE DE
BENS DE CAPITAL SOB ENCOMENDA APÓS A FORMULAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO.
UM ESTUDO DE CASO**

Aluno: Luiz Henrique De Nardi

Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração, como
requisito parcial para a obtenção do grau
de mestre.

Porto Alegre, 27 de abril de 2002



Dedicatória

Dedico este trabalho à minha querida esposa, que com seu amor e dedicação me deu o ânimo e a tranquilidade necessários para a sua realização, e aos meus pais que com seu incentivo aos estudos mostraram que o único bem que realmente nos pertence é o conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração de um grupo muito especial de pessoas, que direta ou indiretamente, me auxiliaram nesta tarefa, e às quais serei eternamente grato.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer, que soube sempre conciliar orientação com autonomia, garantindo a segurança e a motivação necessárias ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu sócio e amigo José Mário de Carvalho Júnior que com seu exemplo e dedicação incansável tem servido de modelo e fonte de inspiração. Sua colaboração para a realização deste trabalho foi inestimável, tanto pelos longos períodos de discussões e reflexões, como pelas análises, críticas e sugestões que com certeza foram muito úteis.

À todos os colaboradores da MURI que se dedicam de forma contagiante à empresa, e são a nossa maior fonte de motivação.

Ao Prof. Dr. Francisco de Araújo Santos que, em prolongadas discussões filosóficas, mostrou que o maior desafio dos executivos é entender a complexidade da natureza humana e utilizar este conhecimento para a melhoria das organizações.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE QUADROS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO	1
1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA	4
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. OBJETIVO GERAL	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4. JUSTIFICATIVA	9
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2. VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO	11
2.1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	16
2.2. ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS	19
2.3. IDENTIFICANDO OS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA	25
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	28
3.1. CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2. ESCOLHA DO TEMA	30
3.3. ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO	30
3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	30
3.5. ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	33
3.5.1. QUESTIONÁRIO DE IMPORTÂNCIA	33
3.5.2. QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO	35
3.6. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	38
3.7. IMPLEMENTAÇÃO DA PESQUISA	38

3.8. ANÁLISE DOS DADOS	39
3.9. DESENHO DE PESQUISA	42
4. O ESTUDO DE CASO	44
4.1. HISTÓRICO: A MURI ENGENHARIA INDUSTRIAL	44
4.2. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO	49
4.3. A SITUAÇÃO DA MURI EM 1997 E AS NOVAS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS	50
4.4. AS AÇÕES IMPLEMENTADAS	59
4.5. EVOLUÇÃO DA EMPRESA AO LONGO DO TEMPO	69
4.5.1. DADOS GERAIS DA EMPRESA	69
4.5.2. CRESCIMENTO ANUAL DAS VENDAS E DO NÍVEL DE SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTOS.	70
4.5.3. CRESCIMENTO ANUAL DAS VENDAS DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O PIB E COM O CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA.	74
4.5.4. CRESCIMENTO ACUMULADO DAS VENDAS DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO ACUMULADO DO PIB E DA INDÚSTRIA BRASILEIRA.	76
4.5.5. CRESCIMENTO ANUAL DAS VENDAS DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO ANUAL DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CAPITAL.	77
4.5.6. CRESCIMENTO ACUMULADO DAS VENDAS DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO ACUMULADO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CAPITAL.	78
4.5.7. CRESCIMENTO ANUAL DAS VENDAS DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE AUTO-PEÇAS E LINHA BRANCA.	79
4.5.8. CRESCIMENTO ACUMULADO DAS VENDAS DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO ACUMULADO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE AUTO-PEÇAS E LINHA BRANCA.	80
5. A PESQUISA DE IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO COMO BASE PARA A FORMULAÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS	81
5.1. COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA EM 1997 COM OS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA EM 2001	82
5.2. ANÁLISE DO DESEMPENHO DA MURI EM 1997, COMPARADO AO DESEMPENHO EM 2001	94
5.3. COMPARATIVO DAS MATRIZES DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO	100
5.4. CRUZAMENTO DOS RESULTADOS DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO – AS NOVAS MATRIZES	105
5.5. IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FRACOS E PROPOSTA DE NOVAS AÇÕES	111
6. CONCLUSÃO	116
7. BIBLIOGRAFIA	121
8. ANEXO A	126
9. ANEXO B	127

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- COMPONENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	18
FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE UNICIDADE E FACILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DE UM RECURSO	21
FIGURA 3 - VISÃO DE MARKETING SOBRE ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS	22
FIGURA 4 -VISÃO DA MANUFATURA SOBRE A ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS	22
FIGURA 5 - MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO	41
FIGURA 6 – DESENHO DE PESQUISA	43
FIGURA 7 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES.....	49
FIGURA 8- MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO DA MURI EM 1997.....	54
FIGURA 9 – LOGOTIPO ANTIGO E LOGOTIPO ATUAL	68
FIGURA 10- CRESCIMENTO DAS VENDAS	72
FIGURA 11- CRESCIMENTO DO VOLUME DE ORÇAMENTOS	73
FIGURA 12 – CRESCIMENTO ANUAL DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O PIB ANUAL	75
FIGURA 13 – CRESCIMENTO ANUAL DA MURI EM COMPARAÇÃO COM A INDÚSTRIA.....	75
FIGURA 14 – CRESCIMENTO ACUMULADO DA MURI EM RELAÇÃO AO PIB E INDÚSTRIA	76
FIGURA 15- CRESCIMENTO DA MURI E INDÚSTRIA DE BENS DE CAPITAL	77
FIGURA 16 - CRESCIMENTO ACUMULADO DA MURI E DA INDÚSTRIA DE BENS DE CAPITAL	78
FIGURA 17 -CRESCIMENTO ANUAL DAS VENDAS DA MURI E CRESCIMENTO ANUAL DAS INDÚSTRIAS DE AUTO-PEÇAS E LINHA BRANCA.	79
FIGURA 18 – CRESCIMENTO ACUMULADO DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO ACUMULADO DOS SETORES DE AUTO PEÇAS E LINHA BRANCA.....	80
FIGURA 19 – DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DO EQUIPAMENTO	85
FIGURA 20 - SIGILO INDUSTRIAL.....	85
FIGURA 21 – CONFIABILIDADE DE ENTREGA	86
FIGURA 22 – INSTALAR O EQUIPAMENTO E TREINAR OPERADORES	87
FIGURA 23 – CONFORMIDADE DO PROJETO.....	87
FIGURA 24 ÍNDICE DE FALHAS E CUSTO DE MANUTENÇÃO	88
FIGURA 25 - FORNECER MANUAL DE OPERAÇÃO DETALHADO	89
FIGURA 26 - O PORTE DA MURI	97
FIGURA 27 – A ORGANIZAÇÃO INTERNA DA MURI	98
FIGURA 28 – O CONHECIMENTO DA MURI SOBRE O PRODUTO DO CLIENTE	99
FIGURA 29 - A TECNOLOGIA UTILIZADA PELA MURI EM SEUS EQUIPAMENTOS	99
FIGURA 30 - A PINTURA E ACABAMENTO DOS EQUIPAMENTOS DA MURI	100
FIGURA 31 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO OBTIDA POR CARVALHO (1997). 101	
FIGURA 32 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO ATUAL	102
FIGURA 33 - MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO – CRITÉRIOS QUALIFICADORES..	107
FIGURA 34- MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO – GANHADORES DE PEDIDO	108
FIGURA 35 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO – GANHADORES DE PEDIDO	109
FIGURA 36 – MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO – GANHADORES DE PEDIDO	110

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DADOS GERAIS DA EMPRESA.....	69
TABELA 2- COMPARATIVO DE PRODUTIVIDADE ANO 2000.....	70
TABELA 3 – CRESCIMENTO ANUAL DAS VENDAS E DO VOLUME DE ORÇAMENTOS.....	71
TABELA 4 - VARIAÇÃO DO ÍNDICE DE APROVAÇÃO DE ORÇAMENTOS.....	74
TABELA 5 – CRESCIMENTO DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O PIB E INDÚSTRIA.....	74
TABELA 6- CRESCIMENTO ACUMULADO DA MURI DO PIB E DA INDÚSTRIA	76
TABELA 7- CRESCIMENTO ANUAL DA MURI E DA INDÚSTRIA DE BENS DE CAPITAL.....	77
TABELA 8- CRESCIMENTO ACUMULADO DA MURI E BENS DE CAPITAL	78
TABELA 9 – CRESCIMENTO ANUAL DOS SETORES DE AUTO-PEÇAS E LINHA BRANCA....	79
TABELA 10 - CRESCIMENTO ACUMULADO DA MURI EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO ACUMULADO DOS SETORES DE AUTO PEÇAS E LINHA BRANCA.....	80
TABELA 11 – VARIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA.....	89
TABELA 12 – NOVO RANKING DOS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA.....	92
TABELA 13 – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DA MURI ENTRE 1997 E 2001	95

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CRITÉRIOS UTILIZADOS POR CARVALHO EM 1997 E OS CRITÉRIOS CORRESPONDENTES NA PESQUISA ATUAL.....	34
QUADRO 2 – QUESTIONÁRIO DE IMPORTÂNCIA.....	35
QUADRO 3 – QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO	37
QUADRO 4 – AÇÕES PARA MELHORAR A CONFIABILIDADE DE ENTREGA	61
QUADRO 5 – AÇÕES PARA REDUZIR OS PRAZOS DE COTAÇÃO	63
QUADRO 6 – AÇÕES PARA MELHORAR O DESEMPENHO DOS EQUIPAMENTOS.....	65
QUADRO 7 – AVALIAÇÃO DAS MUDANÇAS DE PERCEPÇÃO DO CLIENTE ENTRE 1997 E 2001.....	103
QUADRO 8 – AVALIAÇÃO DAS MUDANÇAS DE PERCEPÇÃO DO CLIENTE ENTRE 1997 E 2001.....	104

RESUMO

Segundo a literatura de administração, o estudo da estratégia sob o enfoque de seu desempenho ao longo do tempo tem merecido pouca atenção por parte dos pesquisadores.

Este trabalho trata-se de uma análise longitudinal, que tem por objetivo avaliar o desempenho obtido por uma empresa fabricante de bens de capital sob encomenda, decorridos quatro anos desde a formulação e implementação de uma estratégia de produção, realizada em 1997, na qual foi utilizada uma pesquisa de mercado, que é uma ferramenta de marketing, como fonte de informações para a área de manufatura. O estudo emprega uma abordagem quantitativa com a metodologia de estudo de caso.

O trabalho revê inicialmente os conceitos de orientação para o mercado e estratégia baseada em recursos, bem como sua relação com a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas que os adotam. A seguir se busca, através da replicação da pesquisa de importância X desempenho realizada em 1997, obter um quadro comparativo que permita avaliar se a empresa estudada obteve ou não um desempenho superior baseado nas estratégias adotadas, quando comparada com seus concorrentes em dois momentos diferentes.

Os resultados desta pesquisa indicam que a utilização dos recursos da empresa orientados de modo a atender às necessidades dos clientes pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva e de desempenho superior para a empresa que utilizar adequadamente e regularmente esta prática.

ABSTRACT

According to the business management literature, the strategy study, focusing on the long-run performance, has received only a small attention from researchers.

The objective of this study is to evaluate the performance obtained by a make-to-order company, four years after the formulation and implementation of a manufacturing strategy in 1997. In this process the market research, which is a marketing tool, was used by the company executives as a source of information for the manufacturing area. This case study applies a quantitative research methodology.

Firstly, the concepts of market orientation and resource-based strategy are revisited, as well as their relationship with the competitive advantage achievement by the companies that apply these concepts. Secondly, a survey is performed to obtain an importance – performance matrix, based on the same criteria used in 1997. This new matrix can be compared with the matrix obtained in the original research and the comparative analyses of the two matrix obtained in two different times make it possible to evaluate the performance of the strategy formulated and implemented in 1997.

The results of this study show that exploring the company's resources oriented to the clients' needs can provide a competitive advantage, resulting in superior performance to the companies which apply this practice systematically and appropriately.

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

Falar de empresas ou de negócios nos dias de hoje é falar de competição, e segundo Porter (1999, p. 27) *“a essência da formulação estratégica é enfrentar a competição”*.

Ao tomar a decisão de competir com alguém, uma empresa deve ter em mente o tipo de competição que espera encontrar. Ries e Trout (1989, p.38), em seu livro *Marketing de Guerra*, citam uma frase do marechal prussiano Karl Von Clausewitz, que reflete esta idéia: *“a primeira, a mais importante, atitude de maior alcance em julgamento que um estadista e seus comandantes têm que tomar é estabelecer a espécie de guerra em que estão se lançando; não a confundindo, nem tentando transformá-la em algo alheio a sua natureza.”*

Esta afirmação induz a refletir sobre como os executivos atuais analisam e criam estratégias competitivas para seus negócios, com base em que dados, e quais informações servem como referência quando decidem entrar em um mercado competitivo ou adotam uma determinada estratégia de manufatura ou marketing.

Segundo uma pesquisa feita por Hamel e Prahalad (1995, p. 4), apenas 2,4% do tempo útil dos executivos é dedicado a analisar ou criar perspectivas futuras para suas empresas. Este é um dado preocupante, pois, ao considerar a competição econômica e por mercados como uma guerra que se trava no campo da mente do consumidor, fica claro que conhecer o campo de batalha, os inimigos, suas forças e fraquezas é tão importante quanto conhecer o produto, o seu custo, as suas vantagens e desvantagens.

Uma prática, ainda menos comum entre executivos, é a de avaliar desempenhos, compará-los com os objetivos almejados e em função dos resultados obtidos tomar decisões de mudar o rumo, e revisar as estratégias caso necessário.

Quando se fala em estratégia, em geral se pensa em duas correntes: a primeira voltada para o conteúdo, onde a preocupação maior é definir a estratégia; a outra se refere ao processo estratégico, que define a forma como surgem e se consolidam as estratégias. Segundo Adam e Swamidass (1989), existe ainda uma terceira corrente, menos divulgada, que se refere ao estudo da performance ou do desempenho da estratégia ao longo do tempo. É sob esta terceira ótica que se pretende desenvolver este trabalho, onde, através da replicação de uma pesquisa se busca avaliar o desempenho de uma empresa ao longo do tempo, quatro anos depois da implantação de um conjunto de ações estratégicas.

A empresa objeto deste estudo é a MURI Engenharia Industrial Ltda, fabricante de bens de capital sob encomenda, que adotou um processo de formulação de estratégias baseado em um criterioso estudo do mercado e das forças e fraquezas internas. Os clientes e os concorrentes foram pesquisados e comparados, os recursos internos foram estudados e com base nos resultados obtidos a empresa adotou estratégias orientadas pelas forças do mercado e de forma a explorar os recursos disponíveis de forma otimizada.

Hunt e Morgan (1995) afirmam que empresas orientadas para o mercado e que utilizam de forma adequada e bem direcionada seus recursos obtêm melhores resultados. Este trabalho se propõe a analisar o desempenho de uma empresa que utilizou de forma organizada seus recursos, de forma a orientá-los para o mercado.

O ponto de partida para este estudo é o ano de 1997, quando em seu trabalho de dissertação, Carvalho (1997) identificou os “critérios ganhadores de pedidos”, para a empresa pesquisada, e analisou ainda o desempenho da mesma comparativamente com a concorrência nestes mesmos critérios. De posse destes dados a diretoria da empresa pôde iniciar um trabalho de formulação e implementação de estratégias.

Passados quatro anos desde que a MURI implantou estas novas estratégias muita coisa mudou, o Brasil abriu sua economia e a globalização passou a assumir um papel de importância fundamental. Novas tecnologias surgiram, a internet aproximou países e povos, e a concorrência entre empresas não conhece mais fronteiras. Mas e a estratégia da empresa, será que ainda está atual? Será que os clientes ainda consideram os mesmos critérios ao decidir uma compra? E como estará o desempenho da empresa frente à concorrência?

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Conforme mencionado anteriormente, a maioria dos textos sobre estratégia aborda o tema sob duas correntes de pensamento, uma voltada para o *conteúdo*, que analisa a consistência e o objetivo das estratégias, e a outra voltada para o *processo de formulação*, ou seja, como se elaboram e formulam as estratégias nas empresas. Este trabalho tem como preocupação central uma terceira corrente, que foi identificada por Adam e Swamidass (1989) como sendo um “*tema esquecido*” (*missing theme*) dentro do estudo da estratégia, e que trata basicamente do *desempenho* das estratégias ao longo do tempo.

Para comparar o desempenho de uma empresa ao longo do tempo é necessário definir uma data inicial, da qual se possam extrair indicadores confiáveis e passíveis de análise, e uma data final, na qual seja possível extrair os mesmos indicadores, de forma a que se obtenham dois quadros que ilustram dois momentos distintos da empresa, um em 1997 e outro em 2001.

O ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho é a dissertação de Mestrado em Administração de José Mário de Carvalho Jr., intitulada “*Estratégias De Produção: A Manufatura como Arma Competitiva, Um estudo de Caso*”, apresentada em 1997. Nesta dissertação o autor buscou responder a uma pergunta básica: “*Em quais dimensões competitivas a empresa estudada pode (e deve) focalizar seus recursos para que a manufatura se torne uma fonte de vantagem competitiva?*” (Carvalho, 1997, p.6). Neste trabalho o autor pesquisou, inicialmente, quais as possíveis dimensões competitivas que poderiam ter importância no processo decisório de compra de seus produtos, considerando que a empresa analisada atua no ramo de bens de capital sob encomenda. O estudo destas dimensões baseou-se no trabalho de Hill (1989), que qualificou os critérios adotados no processo decisório segundo três categorias:

- Critérios ganhadores de pedido: São os critérios de maior importância para o cliente, e é baseado neles que o cliente toma uma decisão positiva ou negativa na hora da compra.
- Critérios qualificadores: São os critérios mínimos necessários para que o cliente possa considerar um produto como possível candidato na hora da compra.
- Critérios menos importantes: São os critérios cuja importância é considerada sem influência na hora de decidir uma compra.

Com base nas dimensões identificadas na literatura Carvalho (1997), realizou uma pesquisa de profundidade junto aos clientes da empresa para identificar outras dimensões consideradas importantes para os clientes. Depois de identificadas estas dimensões foi realizada uma segunda pesquisa, desta vez de desempenho, onde os mesmos clientes avaliaram o desempenho da empresa comparativamente à concorrência em cada uma das dimensões de importância. A matriz importância X desempenho obtida pelo cruzamento das duas dimensões será o ponto de referência inicial, necessário para a análise longitudinal proposta neste trabalho.

A metodologia de análise de *importância x desempenho* adotada por Carvalho (1997) foi baseada no modelo proposto por Slack (1993), e que é uma modificação do modelo proposto originalmente por Martilla e James (1977). Esta metodologia é sugerida por Slack (1993) como forma de avaliar o desempenho da empresa na área de manufatura, e que compara uma empresa com seus concorrentes através de critérios que o cliente considera importantes na decisão de compra. O autor afirma que, *“Ainda que o consumidor seja quem deva ser impressionado pelo desempenho da operação, não é contra os padrões dos consumidores que o desempenho deveria ser julgado – é contra o desempenho dos concorrentes”*. Ainda, segundo o autor, *“comparar o desempenho operacional com o dos concorrentes é uma parte chave de*

qualquer estratégia para melhorar o desempenho". Ainda, Slack (1993, p. 181), afirma que:

"Em um contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes. Novamente cada objetivo de desempenho precisa ser colocado relativamente aos concorrentes em algum tipo de escala. A escala no mínimo deverá refletir se o desempenho é melhor, o mesmo, ou pior que o dos concorrentes em cada critério de avaliação".

Com base nos resultados desta pesquisa, a diretoria da empresa decidiu implantar uma série de ações visando alinhar a estratégia de manufatura aos critérios considerados como os "mais importantes" sob o ponto de vista do cliente, e visando um diferencial competitivo em relação à concorrência, ou seja, segundo Carvalho (1997, p. 06) *"é necessário abordar a manufatura como um elemento ativo na estratégia de negócio, podendo ser uma atividade de suporte ou ela mesma uma fonte de vantagem competitiva."*

Cabe salientar que, apesar de ter sido originalmente formulada para orientar a empresa na formulação de uma estratégia de manufatura, a metodologia utilizada se mostrou extremamente útil como ferramenta para a formulação de estratégias e seus resultados foram estendidos para as demais áreas da empresa, servindo como base para as novas estratégias de negócio, de manufatura, de marketing, de finanças, e de tecnologia da informação.

A proposta deste trabalho foi a de avaliar o desempenho das estratégias adotadas com base na pesquisa anterior, utilizando o mesmo método originalmente utilizado por Carvalho em 1997, de modo a poder traçar um paralelo entre dois momentos diferentes da mesma empresa comparando os resultados longitudinalmente, e com isto obter uma medida da eficácia das estratégias adotadas segundo o ponto de vista dos clientes.

Os resultados obtidos foram analisados sob dois aspectos distintos:

- 1- Identificar se ocorreu, ao longo do tempo, alguma mudança quanto aos critérios ditos “importantes” pelos clientes. Segundo Hill (1989, p. 37) *“os critérios ganhadores de pedido são aqueles que o cliente utiliza como fator decisivo no processo de compra e variam de produto para produto e, mais importante, variam ao longo do tempo”*.
- 2- Através de uma nova pesquisa de importância x desempenho junto aos clientes, e utilizando os mesmos critérios de análise da pesquisa anterior, identificar se houve mudanças de percepção por parte dos clientes quanto ao desempenho da empresa comparativamente com a concorrência, quando se analisam os dois momentos distintos.

Isto posto, pode-se formular a pergunta central deste trabalho da seguinte maneira:

“Quais foram as mudanças ocorridas na percepção dos clientes quatro anos depois da implantação de uma estratégia de manufatura, formulada à luz de uma pesquisa de importância x desempenho, sob dois aspectos:”

- 1- *Quanto aos critérios ditos “ganhadores de pedidos”.*
- 2- *Quanto ao desempenho da empresa pesquisada em comparação com os concorrentes.*

Cabe salientar que não é objetivo deste trabalho afirmar que a empresa em questão obteve um resultado superior ou inferior, unicamente, devido à implantação destas estratégias, pois sempre caberá a pergunta: Qual seria o resultado se nada disto tivesse sido feito? Buscou-se avaliar os resultados comparativos em termos de opinião dos clientes e comparativamente com a concorrência em dois momentos diferente, visando identificar as áreas onde o

desempenho não foi adequado e propor novas estratégias que permitam corrigir estes problemas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é avaliar, com base na percepção dos clientes, as mudanças ocorridas a partir de 1997, após a implementação de uma estratégia de manufatura, quanto aos critérios ganhadores de pedido e quanto ao desempenho da empresa pesquisada em comparação com os principais concorrentes.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se alcançar o objetivo geral através dos seguintes objetivos específicos:

- 1.3.2.1 Identificar na literatura conceitos teóricos que fundamentem o uso da orientação para o mercado e da visão baseada em recursos como forma de obter uma performance superior para a empresa.
- 1.3.2.2 Analisar as ações adotadas pela empresa relacionando-as com os pontos de melhoria identificados na pesquisa anterior.
- 1.3.2.3 Avaliar se os aspectos considerados importantes pelo cliente na decisão de compra sofreram alterações ao longo do tempo.
- 1.3.2.4 Avaliar, sob o ponto de vista do cliente, a evolução da empresa comparativamente com a concorrência sob os mesmos aspectos da pesquisa anterior.

- 1.3.2.5 Comparar , utilizando a matriz de Importância X Desempenho de Slack (1993), os resultados obtidos nestas pesquisas em relação aos resultados obtidos na pesquisa realizada por Carvalho (1997).
- 1.3.2.6 Identificar as áreas onde o desempenho não foi adequado e propor novas estratégias que permitam corrigir estes problemas

1.4. JUSTIFICATIVA

Cabe destacar a importância deste trabalho sob dois aspectos. O primeiro diz respeito à relevância em conhecer os resultados que se espera obter ao final desta pesquisa, e que poderão servir como orientação para novas correções de rumo para a empresa pesquisada; e o segundo é o de, por meio de uma análise longitudinal de uma ação estratégica, contribuir, ainda que de forma singela, para a elaboração de uma metodologia confiável de análise de desempenho, área que, segundo Adam e Swamidas (1989) ainda carece de pesquisas e estudos dedicados.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Além do capítulo introdutório, apresentado anteriormente, o presente trabalho está assim estruturado:

O Capítulo 2 atende ao objetivo específico 1.3.2.1, e descreve os conceitos de orientação para o mercado e visão baseada em recursos, procurando traçar um paralelo entre as visões da manufatura e marketing sobre estes conceitos. Neste capítulo se procura, ainda, descrever os referenciais teóricos utilizados no Capítulo 3 para selecionar os critérios de importância utilizados na pesquisa.

O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, e na posterior elaboração da matriz Importância X Desempenho, que integra em um único elemento de análise os critérios de importância para o cliente com desempenho da empresa nestes mesmos critérios.

O Capítulo 4 atende ao objetivo específico 1.3.2.2, e apresenta o estudo de caso propriamente dito, com um breve histórico da empresa e uma descrição da situação inicial da mesma em 1997. Neste capítulo se descreve ainda a pesquisa realizada por Carvalho neste mesmo ano, e que serviu de base para a implementação das estratégias adotadas pela empresa. Ainda neste capítulo estão descritas as ações tomadas pela empresa e os resultados alcançados com a implementação das estratégias.

O Capítulo 5 cumpre com os objetivos 1.3.2.3, 1.3.2.4 e 1.3.2.5. Neste capítulo, com base nos resultados obtidos na pesquisa, se identificam inicialmente as mudanças ocorridas na percepção dos clientes quanto aos critérios de importância, utilizados no processo decisório de compra. Em seguida se avalia a mudança na percepção dos clientes quanto ao desempenho da empresa pesquisada nestes mesmos critérios, comparativamente com os concorrentes. Por fim se identificam as áreas onde as estratégias adotadas pela empresa não apresentaram um desempenho adequado.

O Capítulo 6 cumpre o objetivo específico 1.3.2.6 e apresenta a conclusão do trabalho com propostas de novas ações para que a empresa possa corrigir as falhas identificadas, bem como sugere novas questões de pesquisa identificadas, pelo pesquisador, ao longo da elaboração deste trabalho.

Os anexos A e B apresentam, respectivamente, os gráficos de importância e desempenho individuais obtidos na pesquisa.

2. VANTAGEM COMPETITIVA E DESEMPENHO

Nesta parte do trabalho se busca identificar, na literatura, conceitos que permitam adotar a orientação para o mercado e uma estratégia baseada em recursos, como fontes de vantagem competitiva e conseqüentemente de desempenho superior. Esta análise da literatura atinge o objetivo secundário proposto no item 1.3.2.1.

Desde que Porter escreveu *Competitive Advantage*, em 1985, existe um consenso de que criar e sustentar um desempenho superior está intimamente ligado a adquirir uma posição de vantagem competitiva, única e sustentável, frente aos concorrentes. A partir de então, muitos artigos e livros foram escritos com o objetivo de descrever ou propor metodologias para adquirir a Vantagem Competitiva sustentável a que se referia Porter. O conceito tornou-se tão importante que foi adotado como parte fundamental de todos os estudos de estratégia, sejam eles de Marketing ou de Manufatura. Segundo estes estudos o objetivo de toda ação estratégica é obter algum tipo de Vantagem Competitiva.

Segundo Day e Wensley (1988, p. 2) não há um consenso sobre o significado da expressão “Vantagem Competitiva”, *“algumas vezes o termo é substituído por “competências distintivas”, que significa uma superioridade relativa em recursos e capacidades”*. Já segundo Porter (1992) o termo Vantagem Competitiva diz respeito a uma posição de superioridade relativa de uma empresa no mercado, baseada em uma percepção de maior valor pelos clientes ou em uma posição de custos relativos menores de forma a produzir uma melhor performance do negócio.

Para Day e Wensley nenhuma destas descrições dá, individualmente, uma visão completa do significado da expressão “vantagem competitiva”, mas quando analisadas conjuntamente se complementam e permitem descrever tanto a posição de vantagem relativa da empresa como a forma pela qual foi obtida esta vantagem.

Durante anos as áreas de Marketing e Manufatura disputaram entre si o direito, e obviamente os méritos resultantes, de criar e implementar as estratégias que garantiriam o sucesso de suas organizações. Mas, com o passar do tempo e com o aprofundamento dos estudos, começaram a surgir pesquisas, artigos, livros e teorias que foram desenvolvidos por especialistas de marketing e de manufatura que convergiam para uma mesma direção, dando origem a uma conclusão comum que era: *“as empresas que melhor utilizam seus recursos de modo a orientá-los para atender às demandas do mercado obtêm vantagens competitivas sustentáveis e conseqüentemente melhores desempenhos.”* Esta afirmação pode ser encontrada tanto em textos clássicos de especialistas em Marketing como de Manufatura. Em marketing destacam-se: Day e Wensley (1988), Hunt e Morgan (1995), Srisvastsa et alli (1998), Varadarajan e Jayachandran (2000), Narver e Slater (1990) e Cravens (2000). Já em Manufatura indica-se os trabalhos de Skinner (1969); Slack (1993); Wheelwright (1994); Zahra e Das (1993); Roth e Velde (1991) e Schonberger (1997), entre outros.

Day e Wensley (1988) propõem, em seu clássico artigo *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, que para obter um desempenho superior uma empresa deve utilizar seus *recursos* de forma adequada e corretamente *orientados para o mercado*, de modo a obter e manter uma vantagem competitiva duradoura sobre seus concorrentes.

Já Hunt e Morgan propõem em seu artigo de 1995, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, uma nova forma de analisar as empresas que, segundo os autores, pode explicar melhor o desempenho econômico das mesmas quando inseridas no ambiente real do mundo dos negócios.

Hunt e Morgan basearam seus estudos nas teorias de Narver e Slater (1990), Day (1984), Day e Nedungadi(1994) e de Kohli e Jaworski (1990), que identificam desempenho superior em empresas com alto nível de orientação para o mercado, e na teoria de Barney (1991) e Conner (1991) da estratégia baseada em recursos. Integrando as duas teorias Hunt e Morgan integraram as visões de Marketing e de Operações em uma visão estratégica global, cruzando elementos da prática da orientação para o mercado com elementos da estratégia baseada em recursos. Os autores propõem uma ação integrada entre as diversas áreas da empresa de modo a buscar a satisfação do cliente através do uso adequado e otimizado dos recursos existentes, obtendo com isto um desempenho superior que resulta em maior participação de mercado, fidelidade dos clientes, produtos de maior qualidade, otimização de custos e, como consequência mais importante, melhores resultados financeiros e econômicos para a empresa.

Esta visão tipicamente de *marketing* possui grande receptividade também sob a ótica da manufatura. Slack (1993) propõe que “os *objetivos* deveriam ser determinados pelas *necessidades dos clientes*.” “Os *clientes* definem absolutamente o que é importante para a manufatura. Suas *necessidades* devem ser traduzidas pela estratégia de manufatura diretamente para o nível da fábrica em si”

Alinhar a estratégia de manufatura da empresa com a estratégia competitiva e mercadológica da mesma já fazia parte das preocupações de estudiosos de manufatura desde a década de sessenta. Skinner (1969, p. 13), em seu clássico artigo *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy*, descreve em alguns passos a metodologia para formular uma política de manufatura alinhada com a estratégia da empresa, e afirma que “o uso deste processo pode acabar com o isolamento da manufatura na estratégia da empresa”. Segundo o autor, a sequência de ações é simples, porém vital para o sucesso de uma estratégia de manufatura:

- Analisar a situação competitiva identificando como os rivais estão competindo em termos de produtos, mercados, políticas, e distribuição.
- Formular a estratégia da empresa, identificando as capacidades e as oportunidades de mercado, definindo os nichos e os mercados onde a empresa pode ser competitiva.
- Identificar e analisar criticamente os recursos e competências da empresa que permitem competir no mercado escolhido.
- Identificar a influência da estratégia competitiva da empresa sobre a estratégia de manufatura, e planejar a sua implementação de forma a atender a estas demandas.

Diversos autores têm buscado comprovar a existência de alguma correlação entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro das empresas. De acordo com a literatura existem diversos métodos que direta ou indiretamente permitem avaliar o desempenho de empresas. Os métodos mais tradicionais são as análises contábeis, que utilizam índices como retorno sobre ativos, retorno sobre vendas, lucro operacional, entre outros, para afirmar se uma determinada empresa tem desempenho adequado ou não. Mais

recentemente Ehrbar (1999), em conjunto com a empresa Stern & Stewart, propuseram a adoção do EVA (*Economic Value Added*) como sendo a forma mais correta e isenta de vieses para medir o desempenho de empresas.

Porém, artigos recentes (Day e Wensley, 1988; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Hunt e Morgan, 1995) propõem, com base em pesquisas realizadas junto a empresas das mais diversas áreas, que fatores como orientação para o mercado, nível de satisfação e a fidelidade dos clientes estão fortemente relacionados com o desempenho financeiro das empresas, e estes fatores possuem no seu interior critérios intangíveis, que são valorizados pelos clientes mas que não aparecem claramente em análises contábeis. Segundo Lev (2000, p. 34) *“os sistemas contábeis antigos não conseguem captar a nova economia, na qual o valor é criado por ativos intangíveis”*.

Day e Wensley (1988, p.3) citam como indicadores de performance, quando se analisam os Fatores Críticos do Sucesso, os seguintes critérios:

- Satisfação do cliente
- Lealdade
- *Market share*
- Lucratividade {
 - Lucratividade sobre as vendas
 - Lucratividade sobre o patrimônio

Narver e Slater (1990) identificaram em pesquisa com 140 empresas que existe alta correlação entre orientação para o mercado e lucratividade. Isto significa que uma forma de inferir sobre o desempenho atual ou futuro de uma empresa é através da análise das estratégias de mercado que adotam e seu comprometimento com a criação de valor para o cliente.

Day e Wensley (1988) propõem, como um dos métodos para diagnosticar o nível de performance obtida por uma empresa, a metodologia proposta por Martilla e James (1977), onde se cruzam os critérios de importância com níveis de desempenho apurados em pesquisas que devem ser realizadas junto aos clientes da empresa.

2.1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Day e Wensley (1988) identificaram que em grande parte das empresas conhecidas, independente de seu porte, origem do capital ou segmento em que atuam, formulam suas decisões estratégicas com base em apenas uma de duas perspectivas possíveis:

- **Perspectiva focada no consumidor:** As decisões são tomadas com base em análises das preferências e comportamentos dos consumidores ou em informações geradas diretamente pelos clientes.

- **Perspectiva focada no concorrente:** As decisões são tomadas com base nas informações obtidas sobre um grupo de específico de concorrentes, e que são percebidas e interpretadas pelo grupo de dirigentes da empresa, e que posteriormente geram um conjunto de estratégias.

Segundo os autores as empresas que utilizam esta prática tradicional possuem estratégias competitivas incompletas, pois focalizam suas ações em apenas um dos elementos que compõem o mercado; isto faz com que os efeitos sobre o outro componente seja uma consequência destas ações.

Nos últimos anos, diversos artigos e estudos sobre orientação para o mercado foram escritos para tentar descrever melhor a terminologia e propor formas de implementar aquilo que parece ser, segundo os especialistas em Marketing, a grande fonte de vantagem competitiva para as empresas, e que

permite eliminar o viés causado pela análise de apenas um dos elementos que compõem o ambiente competitivo da empresa.

Para Cravens (2000), *“Empresas estão adotando estratégias orientadas para o mercado com base na lógica de que todas as decisões estratégicas de um negócio devem iniciar com o entendimento claro do mercado, dos clientes e dos competidores.”*

Narver e Slater (1990, p. 21) definem *Orientação Para o Mercado* como *“a cultura organizacional que mais efetivamente e eficientemente cria as condições necessárias para a criação de valor para os clientes e, com isto, uma performance superior para a empresa.”*¹

Mas o que significa orientar uma estratégia para o Mercado?

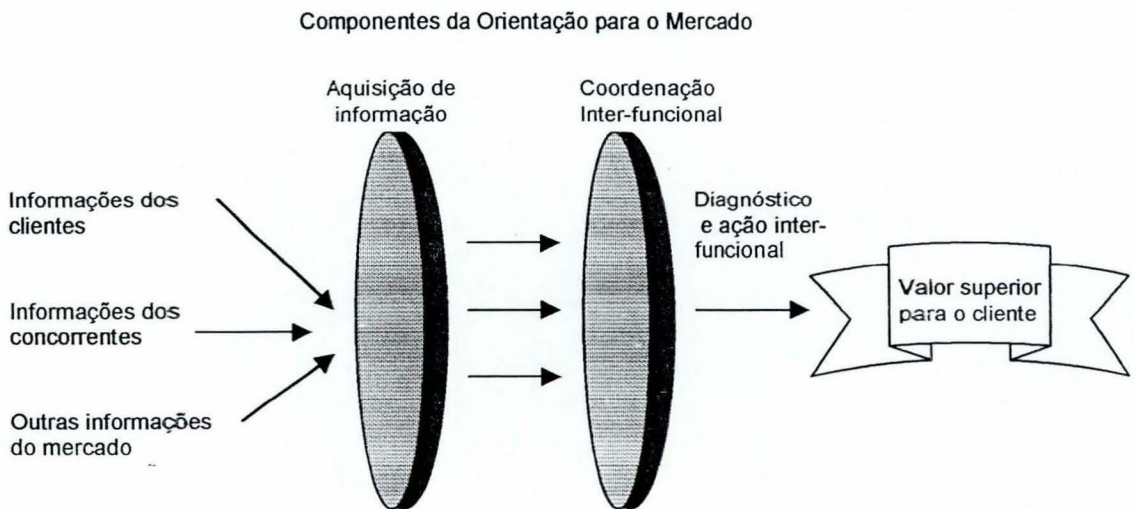
Cravens (2000, p.6) afirma que *“Uma empresa é orientada para o mercado quando sua cultura é sistematicamente e inteiramente comprometida com a criação contínua de valor superior para o cliente”*.

Hunt e Morgan (1995, p.11) propõem uma definição para *Orientação para o Mercado* como tendo três componentes:

- 1- *A obtenção sistemática de informações sobre clientes e concorrentes, ativos e potenciais.*
- 2- *A análise sistemática das informações obtidas com o objetivo de adquirir um maior conhecimento do mercado.*
- 3- *O uso sistemático deste conhecimento como guia na análise, formulação e implementação de estratégias.*

Narver e Slater (1990, p.23) propõem um *framework* para a implementação de uma estratégia de orientação para o mercado mostrado na Figura 1, e é composto pelos seguintes elementos:

- 1- Desenvolver métodos de aquisição sistemática de informação junto aos clientes, com o objetivo de entender os conceitos de valor para cada nicho e cada mercado.
- 2- Desenvolver métodos de aquisição sistemática de informação sobre os concorrentes, incluindo suas capacidades, estratégias, forças e fraquezas.
- 3- Desenvolver uma coordenação interfuncional que garanta a utilização dos recursos da organização na criação constante de valor para o cliente.



Fonte: Stanley F. Slater e John C. Narver. "Market Orientation, Customer Value, and superior Performance". *Business Horizons*, March-April 1994. p 23

Figura 1- Componentes da Orientação para o Mercado

Já Jaworski e Kohli (1990) constataram, por meio de uma pesquisa sobre orientação para o mercado realizada junto a um grupo de executivos, que todos concordavam quanto aos seguintes aspectos:

- Foco nas necessidades dos clientes – esta visão envolve a obtenção sistemática de informação sobre os desejos e necessidades do cliente, e sobre as capacidades e possibilidades dos concorrentes.
- Marketing coordenado – esta visão envolve a disseminação das informações obtidas e as ações coordenadas de modo a realmente atender às necessidades identificadas.
- Lucratividade – Invariavelmente os entrevistados colocam lucratividade como a mais importante consequência da orientação para o mercado.

Jaworski e Kohli (1990) afirmam ainda que uma outra consequência da orientação para o mercado está relacionada com a fidelidade dos clientes, pois clientes satisfeitos retornam para novos negócios. Esta afirmação está de acordo com a colocação de Kotler (1988, p.165) *“a orientação para o mercado proporciona satisfação do cliente e a continuidade de negócios”*.

2.2. ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS

A proposta de estratégia baseada em recursos tem encontrado adeptos tanto na área de marketing como na área de manufatura.

Segundo Hunt e Morgan (1995, p.6):

*“uma vantagem comparativa em recursos existe quando o conjunto de recursos de uma empresa permite que a mesma forneça um produto ou serviço ao mercado que é percebido como possuindo **um maior valor**¹ e/ou é produzido com um custo menor que o dos concorrentes”.*

Outra premissa da teoria da vantagem comparativa de Hunt e Morgan quanto aos recursos utilizados por cada empresa, afirma que, ao contrário do tradicionalmente aceito pela teoria neoclássica, os recursos de uma empresa vão muito além de capital, mão-de-obra, terras e matéria-prima, e abrangem recursos intangíveis como, por exemplo, conhecimento técnico, competências, cultura organizacional, políticas, etc, que são heterogêneos de empresa para empresa, são únicos e sua mobilidade é imperfeita, fato que pode torná-los difíceis de adquirir ou imitar.

Portanto, segundo os autores, empresas que conseguem desenvolver metodologias que permitem atrair talentos e capacidades diferenciadas, treinar as pessoas, direcioná-las para gerar soluções, adquirem uma fonte de vantagem competitiva difícil de ser imitada. Ainda segundo Hunt e Morgan (1995), para manter a vantagem adquirida a empresa deve criar mecanismos para manter estes talentos e capacidades, que deverão ser adquiridos pelas empresas concorrentes por caminhos próprios, o que em geral é difícil e dispendioso, pois é mais fácil copiar do que criar.

Já pelo ponto de vista da manufatura Zahra e Das (1993, p.90) afirmam que:

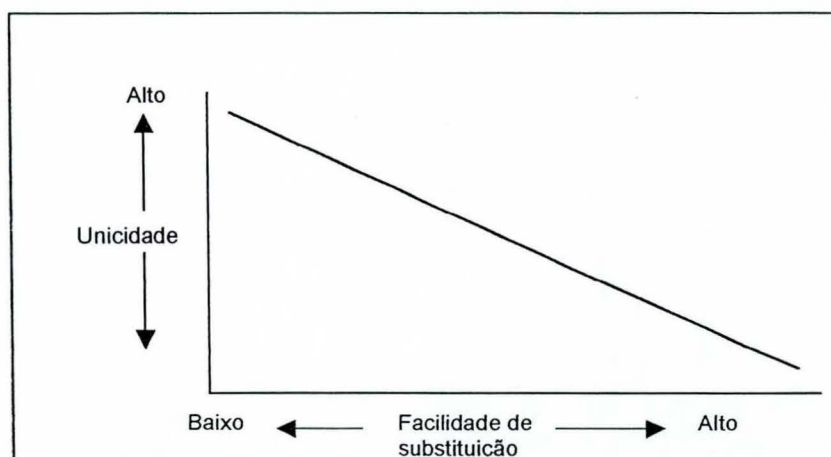
“A manufatura cria e agrega valor auxiliando a empresa a estabelecer e sustentar uma vantagem competitiva. Para alcançar este objetivo a estratégia de manufatura deve ser construída sobre recursos humanos, tecnológicos, financeiros e informacionais disponíveis na organização. Por esta perspectiva o ponto de partida ao desenhar uma estratégia de manufatura é examinar a base de recursos disponível”.

1- Segundo Hunt e Morgan (1995) o termo “valor” refere-se ao total de benefícios que o consumidor percebe que vai receber quando adquire um bem ou serviço.

Ainda, conforme estes autores, “O sucesso de uma estratégia depende do quanto os recursos utilizados por uma empresa são escassos ou únicos”.

Para adquirir e manter uma vantagem com base em um recurso o mesmo deve ser único e insubstituível. A facilidade em substituir um recurso por outro equivalente facilita a utilização deste recurso por concorrentes, o que diminui a vantagem competitiva ou a sua duração. Segundo os autores as características de unicidade e substituição estão relacionadas entre si, conforme mostra a Figura 2.

Relação entre unicidade e facilidade de substituição de um recurso



Fonte: Shaker A. Zahra e Sidhartha R. Das – Building Competitive advantage on Manufacturing Resources. *Long Range Planning*. Vol 26, No. 2- p. 92 - 1993

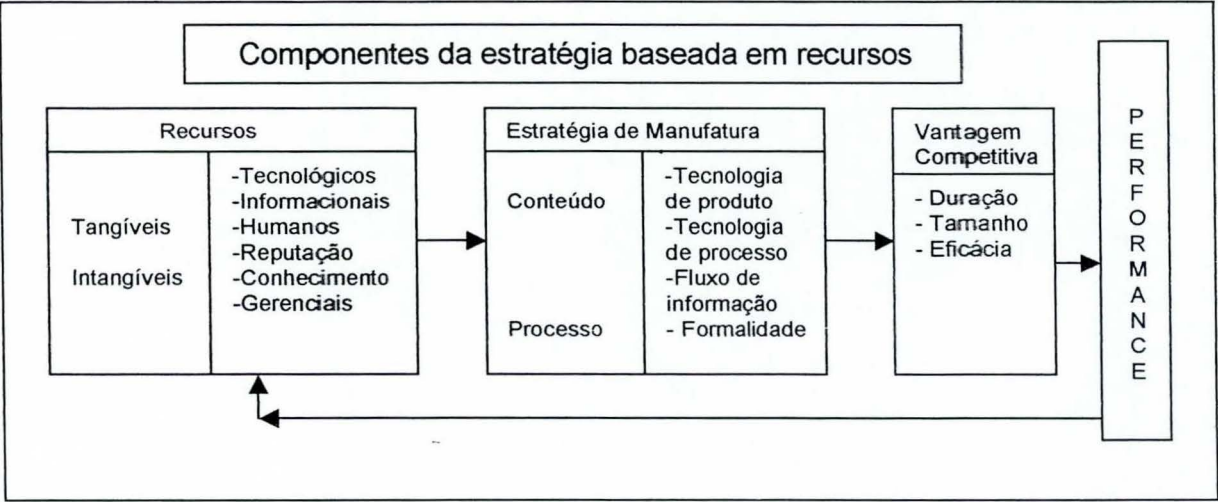
Figura 2 – Relação entre unicidade e facilidade de substituição de um recurso

A Figura 3 representa a visão baseada em recursos pela perspectiva de Marketing e a Figura 4 ilustra a visão baseada em recursos pela perspectiva da manufatura. Comparando as duas figuras é possível constatar a semelhança entre as duas visões, que confirmam a convergência entre Marketing e Manufatura sobre a estratégia baseada em recursos como parte fundamental na formulação de estratégias.



Fonte: George S. Day e Robin Wensley. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* . Vol 52 – April 1998. p. 1-20

Figura 3 - Visão de Marketing sobre estratégia baseada em recursos



Fonte: Shaker A . Zahra and Sidhartha R. Das. Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources *Long Range Planning*. Vol 26 No. 2 p 90-100 - 1993

Figura 4 -Visão da Manufatura sobre a estratégia baseada em recursos

Segundo Hayes e Upton (1997), freqüentemente a chave para o sucesso é utilizar uma estratégia baseada em manufatura. Uma maior eficiência em manufatura não serve apenas para manter uma posição competitiva existente, mas quando baseada em capacidades próprias das pessoas e dos processos da empresa são em geral difíceis de imitar. Zahra e Das (1993) acrescentam ainda que estes recursos especiais devem proporcionar uma posição de distinção e devem ser utilizados para obter e sustentar uma vantagem competitiva que conduz a empresa para a obtenção de uma performance financeira superior.

Zahra e Das (1993) complementam, ainda, que não basta adquirir uma vantagem competitiva sustentável para obter resultado financeiro de longo prazo, mas o uso adequado dos recursos da empresa é uma das condições necessárias para alcançá-lo.

É importante salientar que formular e implementar uma estratégia baseada em recursos não é o mesmo que perseguir e obter eficácia operacional. Porter (1999) alerta para o fato de que este erro é freqüentemente encontrado nas empresas, e que tem sua origem na busca frenética da eficácia operacional iniciada nos anos 80 com a onda da qualidade total, e que gerou uma grande confusão na maioria das empresas. *“Eficácia operacional não é Estratégia”*, alerta o autor e complementa:

“A raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de técnicas e ferramentas gerenciais: parceria, benchmarking, competição baseada no tempo, terceirização, reengenharia. E aos poucos as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. Tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para o desempenho superior, que afinal é o objetivo primordial de todas as empresas, mas uma e outra atuam de forma muito diferentes” (Porter 1999, p.47).

Cada empresa executa centenas de atividade necessárias para vender, produzir e entregar seus produtos. Os custos dependem da maneira como a empresa desempenha cada uma destas atividades, podendo desempenhá-las de maneira mais ou menos eficiente que os concorrentes. Já a diferenciação se baseia na escolha das atividades e da maneira como serão desempenhadas, e são estas as únicas fontes de vantagem. Porter (1999, p. 47) afirma que:

“A eficácia operacional significa o desempenho das mesmas atividades de maneira mais eficiente que os rivais. Em contraste, o posicionamento estratégico significa escolher atividades diferentes das executadas pelos rivais ou executar as mesmas atividades de maneira diferente”.

Porter (1999, p. 51) alerta ainda para o fato de que é cada vez mais importante distinguir eficácia operacional de estratégia, e firma que *“quanto mais praticam o benchmarking mais as empresas se assemelham entre si. Quanto mais os rivais terceirizam suas atividades para prestadores de serviços, eficientes, em geral os mesmos, mais genéricas se tornam as atividades”,* ou seja, menores se tornam as vantagens competitivas das empresas. O autor adverte ainda para o fato de que *“A competição baseada apenas na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras de desgaste que terminam apenas com a limitação da competição”.* Por outro lado, Porter destaca que uma das fontes de posicionamento estratégico diferenciado é atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. A este tipo de posicionamento Porter denomina *“posicionamento baseado nas necessidades”,* que segundo o autor está mais próximo do pensamento tradicional da orientação para o cliente, e descreve:

“as diferenças de necessidades não se refletem em posicionamentos significativos a não ser que também se distinga o melhor conjunto de atividades necessárias para satisfazê-las”. Se não fosse assim todos os concorrentes seriam capazes de atender às mesmas necessidades e o posicionamento deixaria de ser exclusivo ou valioso” Porter (1999, p. 52).

Nesta definição Porter conjuga a orientação para o mercado e a estratégia baseada em recursos numa mesma fonte de posicionamento estratégico.

É importante que os gerentes tenham em mente estes conceitos para evitar a armadilha da eficácia operacional, e que procurem direcionar seus esforços criativos para encontrar fórmulas que permitam identificar as posições estratégicas com base nas necessidades de seus clientes, nas forças e fraquezas dos concorrentes e nos seus recursos próprios.

2.3. IDENTIFICANDO OS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA

Conforme apresentado, anteriormente, a orientação para o mercado presume a obtenção sistemática de informações sobre as necessidades dos clientes e concorrentes, de modo a permitir a utilização dos recursos da empresa de forma organizada e otimizada, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva e um desempenho superior.

A metodologia mais conhecida para se obter informações sobre o mercado é a pesquisa de marketing junto aos clientes. Neste trabalho se busca identificar e classificar os critérios que estes clientes julgam ser os mais importantes na decisão de compra. O passo inicial é, portanto, definir quais são estes critérios.

A base conceitual utilizada neste trabalho para identificar os critérios de importância considerou como fontes primárias os trabalhos de Skinner (1978), Hill (1989), Slack (1993), bem como o próprio trabalho de Carvalho (1997).

Com base na literatura foi possível identificar os seguintes critérios considerados como sendo de grande importância na hora de definir a compra de um equipamento:

- **Desempenho das funções:** Segundo Carvalho (1997) é a capacidade do equipamento em desempenhar as funções para as quais foi projetado.
- **Características secundárias:** São os itens que complementam as características principais de um produto, e *“que podem trazer ao usuário uma satisfação adicional, quer seja através de maior facilidade de uso, maior comodidade ou até mesmo economia de tempo”*, Carvalho (1997, p. 78).
- **Confiabilidade:** Critério relacionado à estabilidade funcional do equipamento, que reflete a capacidade do mesmo de manter-se operacional, produzindo dentro de condições esperadas de qualidade pelo maior tempo possível, com o menor índice de paradas ou falhas possível.
- **Durabilidade:** Critério relacionado ao tempo de vida útil do equipamento, este critério aparece junto com o critério confiabilidade na composição do custo de utilização e manutenção de um equipamento.
- **Estética:** Critério subjetivo relacionado à qualidade que considera fatores como: acabamentos, beleza, cor, etc.
- **Confiabilidade de entrega:** Este critério é, segundo Slack (1993), considerado um dos mais importantes para fabricantes de equipamentos sob encomenda. Isto se deve ao fato de que em geral a compra de equipamentos está diretamente associada ao lançamento de novos produtos ou a aumentos previstos de produção, e atrasos em geral acarretam grandes prejuízos.

- **Serviços agregados:** Critério que considera serviços fornecidos adicionalmente, como por exemplo: assistência técnica, orientação durante a venda, cortesia de atendimento, etc.
- **Velocidade de entrega:** Slack (1993) considera a velocidade de entrega um fator extremamente importante na estratégia de manufatura de uma empresa. Porém, as vantagens apontadas pelo autor estão mais relacionadas aos ganhos internos, causados pela maior velocidade de manufatura, do que àqueles percebidos pelos clientes.
- **Flexibilidade de produto:** Wheelwright e Hayes (1992) consideram flexibilidade de produto como sendo uma das características importantes que pode ser considerada pelo cliente na hora da compra. Esta dimensão é particularmente importante em empresas com ciclo de produção longo, onde o produto final pode sofrer diversas modificações entre a fase de concepção e o efetivo lançamento no mercado.
- **Flexibilidade de entrega:** Segundo Slack (1993), a capacidade de mudar as datas de entrega assumidas pode exercer um importante papel quando se opera com cenários de incerteza. Isto ocorre principalmente durante fases iniciais de lançamentos de produtos, onde a antecipação do lançamento pode significar ganhos importantes.
- **Conformidade ao projeto:** Critério utilizado por Carvalho (1997) que indica a capacidade da empresa em seguir com rigor as especificações técnicas definidas pelo projeto do equipamento.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste trabalho é de pesquisa descritiva, tipo estudo de caso, por tratar-se de uma pesquisa de pequena amplitude e grande profundidade (Mattar, 1996). O estudo de caso caracteriza-se por ser uma avaliação profunda de um fenômeno contemporâneo onde o observador possui pouco controle sobre o evento (Yin, 1994).

Segundo a definição de Yin (1994, p.13), *“o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes...”*, a proposta deste trabalho que é de analisar um fenômeno ocorrido em uma empresa na vida real se enquadra dentro desta definição.

Segundo Gil (1991) o estudo de caso caracteriza-se pela análise intensa de um objeto ou poucos objetos, de modo a permitir seu conhecimento detalhado e é especialmente útil nas pesquisas de cunho exploratório, onde se pretenda aprofundar a investigação de temas complexos ou se busque possibilitar futuras reformulações do problema de pesquisa.

A pesquisa empírica tipo estudo de caso, pressupõe a utilização dos seguintes elementos:

- A escolha de um tema para estudo.
- A escolha de um objeto a ser estudado.
- A fundamentação teórica pertinente ao estudo proposto, que juntamente com uma pesquisa em profundidade serviu, no contexto deste trabalho, para identificar os critérios de importância que deveriam ser pesquisados.
- A seleção da amostra que será pesquisada.
- A elaboração e teste dos instrumentos de coleta de dados.
- A pesquisa propriamente dita (*survey*).
- A análise dos dados e as conclusões pertinentes.

Neste capítulo serão descritas, detalhadamente, cada uma destas etapas, com exceção da fundamentação teórica, que já foi apresentada no capítulo anterior.

3.2. ESCOLHA DO TEMA

O tema escolhido para esta pesquisa deveu-se ao fato de que o autor exerce atividade profissional relacionada com a área de interesse e, movido pela curiosidade, decidiu iniciar um trabalho criterioso de pesquisa. Ao final se espera que este trabalho seja, não só, útil à empresa selecionada para objeto de estudo mas que também possa ser utilizada por outros pesquisadores que venham a se interessar pelo tema.

3.3. ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa objeto deste é a MURI Engenharia Industrial Ltda, que atua no setor de bens de capital sob encomenda. O objeto de estudo apresenta, ainda, um especial interesse para este pesquisador, visto que o mesmo exerce nesta empresa a atividade de Diretor Comercial, e que com base nos resultados obtidos poderá formular novas estratégias ou corrigir o rumo das estratégias atuais.

3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos principais, pesquisa em profundidade e *survey*. A etapa de pesquisa em profundidade serviu, juntamente com a revisão da literatura, para a elaboração dos questionários que seriam utilizados na etapa *survey*. Por tratar-se de uma replicação, este trabalho tomou como ponto de partida, a pesquisa de Carvalho (1997), cujos questionários serviram de base para esta pesquisa, e cuja modificação e adequação foram sugeridas pelo próprio autor. *“Vital para um bom desempenho do trabalho é a elaboração dos dois questionários, Importância e desempenho, de forma integrada para que a análise fique coerente e facilitada”* (Carvalho, 1997, p. 135). Portanto, o instrumento de pesquisa foi alterado de forma a obter uma melhor integração entre ambos os questionários (Importância e Desempenho). Esta adequação foi obtida por

meio de pesquisa junto à literatura especializada e por meio de pesquisa em profundidade.

O autor da pesquisa anterior foi consultado para detalhar, de forma mais precisa, os pontos que o mesmo considerava inadequados nos questionários utilizados por ele.

Após a definição do formato do questionário foi necessário identificar os critérios importantes para os clientes, e que serviriam de base para a elaboração das questões. Nesta etapa foi realizada uma revisão da literatura com o objetivo de identificar os critérios qualificadores e os ganhadores de pedido para a empresa pesquisada (Hill, 1989), além de verificar se houve alguma mudança destes critérios ao longo do tempo.

Foi considerado o fato de que Carvalho (1997) realizou uma exaustiva revisão da literatura de modo a definir os critérios de importância para os clientes. Nesta nova pesquisa estes critérios foram ampliados com base em nova revisão da literatura e também com os dados obtidos em uma entrevista em profundidade, cujos respondentes foram os seguintes:

- O Diretor Executivo da empresa pesquisada, que possui larga experiência e ampla visão do mercado de máquinas e equipamentos.
- Os vendedores da empresa pesquisada, que mantêm contato direto com os clientes.
- Dois clientes que possuem como parte de suas atribuições a tarefa de aquisição máquinas e equipamentos nas empresas onde trabalham.

Após a elaboração do instrumento de coleta de dados, o mesmo foi submetido a um pré-teste com três clientes selecionados de acordo com os seguintes critérios:

- Deveria ter exercido por mais de 2 anos uma função relacionada com especificação ou compra de máquinas e equipamentos sob encomenda.
- Deveria ser cliente da empresa pesquisada.

Assim como na pesquisa de Carvalho (1997), foram utilizados dois questionários, sendo o primeiro para perguntas sobre critérios de importância. O nível de importância deveria ser escolhido em uma escala de 1 a 5, sendo 1 o critério “não importante” e 5 o critério “extremamente importante”. O segundo questionário enviado foi o de análise de desempenho onde o cliente deveria responder qual o desempenho da empresa pesquisada em cada um dos critérios de importância, também utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 o desempenho “muito pior” e 5 o desempenho “muito melhor”.

Foi alterado um dos termos utilizados na pesquisa de Carvalho (1997). Termo “O mais importante” utilizado por Carvalho para definir os critérios de maior importância para o cliente foi substituído pelo termo “extremamente importante”. Esta alteração buscava evitar que ao escolher os critérios de maior importância houvesse mais de um critério com o atributo “o mais importante”. Porém, esta ação pode ter ocasionado um aumento do número de critérios considerados como os de maior importância.

Nos questionários constava ainda um campo para questões que identificavam o respondente quanto à localização da empresa, ramo de atuação e cargo do respondente, de modo a possibilitar a identificação de critérios ou características regionais ou culturais para um determinado ramo da indústria.

3.5. ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Na etapa de elaboração dos questionários se buscou inicialmente identificar os critérios que são considerados pelos executivos no processo decisório de compra de um novo equipamento.

Com estes critérios definidos foi possível formular o questionário de importância. A partir deste foi elaborado então o questionário de desempenho, de modo a que para cada pergunta de importância correspondesse uma pergunta de desempenho. Esta foi uma das sugestões apresentada por Carvalho (1997) como parte da conclusão de seu trabalho.

3.5.1. *Questionário de Importância*

O questionário de importância, foi desenvolvido de modo a aprimorar o modelo utilizado por Carvalho (1997), com o qual foi posteriormente comparado. O próprio autor, quando consultado, sugeriu algumas alterações no instrumento utilizado anteriormente, de modo a torná-lo mais consistente e de mais fácil análise.

Para poder comparar os resultados das duas pesquisas foi necessário selecionar critérios que representassem individualmente as dimensões utilizadas por Carvalho (1997) que, conforme já foi apresentado anteriormente, agrupava alguns critérios em uma única dimensão competitiva. Para isto, foram selecionados, dentro de cada dimensão competitiva de Carvalho (1997) os critérios individuais que obtiveram as maiores médias, partindo-se do pressuposto de que estes seriam os critérios considerados os mais importantes pelos clientes. O Quadro 1 mostra as três dimensões utilizadas por Carvalho em sua pesquisa, e que agrupavam diversos critérios em um único, e os critérios correspondentes utilizados na nova pesquisa. As demais dimensões utilizadas por Carvalho (1997) eram compostas por critérios únicos que, portanto, não precisaram ser subdivididas.

Quadro 1 – Critérios utilizados por Carvalho em 1997 e os critérios correspondentes na pesquisa atual.

Dimensão (Carvalho,1997)	Critério correspondente na nova pesquisa
Características Secundárias	Painel elétrico funcional com boa identificação visual
Serviços Agregados	Assistência técnica
Estética	O acabamento geral do equipamento

Na pesquisa em profundidade foi possível ainda identificar outros fatores que os clientes consideram importantes na hora de decidir pela compra de uma linha de montagem.

- **Instalação e treinamento:** – Os clientes consideraram importante o fato de que o fornecedor seja responsável pela instalação do equipamento na sua planta e também pelo treinamento dos operadores, quanto à operação e manutenção do mesmo.
- **Sigilo industrial:** – O item sigilo industrial surgiu como um fator de grande importância para a maioria dos clientes.
- **Manual de operação e documentação técnica:** – Os clientes consideraram importante o fato de que o fornecedor entregue um manual de operações completo.

No total, considerando os critérios utilizados por Carvalho e os critérios identificados na nova pesquisa, foram obtidos 35 critérios de importância, que representam, segundo os clientes pesquisados, os principais fatores de decisão utilizados na compra de equipamentos. Estes critérios estão listados no Quadro 2, que apresenta o questionário de importância utilizado na pesquisa.

QUADRO 2 - QUESTIONÁRIO DE IMPORTÂNCIA

DADOS SOBRE A EMPRESA DO RESPONDENTE (Preenchimento opcional)					
Localização da empresa: RS [] SC [] PR [] SP [] RJ []					
Número de funcionários: menos de 200 [] de 200 a 500 [] de 500 a 1000 [] mais de 1000 []					
Cargo do respondente: COMPRAS [] ENGENHARIA []					
Composição do Capital: Nacional [] Estrangeiro []					
Principal produto: AUTO PEÇAS [] LINHA BRANCA [] ELETROELETRÔNICOS []					
Já comprou equipamentos da MURI? SIM [] NÃO []					
FAX :51 340 2763					
1 = Não é importante 2 = Pouco importante 3 = Importante 4 = Muito importante 5 = Extremamente importante					
QUESTÕES					
Assinale com X a coluna que melhor representa o nível de importância que você atribui a cada um dos critérios de avaliação abaixo durante o processo de análise e definição de compra de um equipamento.					
NÍVEL DE IMPORTÂNCIA					
	1	2	3	4	5
1 Ter o menor preço é?					
2 A condição de pagamento é?					
3 Pagar o equipamento somente após a entrega é?					
4 O bom desempenho das funções para as quais o equipamento foi projetado é?					
5 Ter um painel de controle com um lay-out funcional e com uma boa identificação visual é?					
6 Ter uma identificação clara dos componentes elétricos, sensores, cilindros e válvulas, para facilitar a manutenção é?					
7 A pintura do equipamento de acordo com os padrões e normas do cliente é?					
8 O acabamento geral do equipamento quanto a montagem mecânica, elétrica, pneumática, fiação, painel de comando e mangueiras é?					
9 Ter um engenheiro responsável pelo projeto a sua disposição, encarregado de atualizar as informações do projeto e seguir junto com o cliente todas as etapas de produção do equipamento é?					
10 Visitar o cliente para esclarecer dúvidas e auxiliar no processo de especificação e compra do equipamento é?					
11 Instalar o equipamento na planta do cliente e fornecer treinamento para operadores e técnicos de manutenção é?					
12 Fornecer um manual completo de operação com desenhos mecânicos, circuitos elétricos, pneumáticos e hidráulicos, todos em Auto Cad é?					
13 A assistência técnica do fabricante durante toda a vida útil do equipamento é?					
14 Atender a todas as normas internas do cliente para fabricação de equipamentos é?					
15 A garantia de que o equipamento será fabricado de acordo com as especificações de projeto é?					
16 Ter um baixo índice de falhas e um baixo custo de manutenção é?					
17 Projetar e construir equipamentos robustos e duráveis é?					
18 A marca ou nome da empresa fabricante do equipamento é?					
19 A capacidade e agilidade do fornecedor de modificar o projeto do equipamento, durante sua fabricação por modificações no produto é?					
20 A capacidade do fornecedor de re-programar a produção para atender a uma mudança de prazo do cliente é?					
21 Ter o menor prazo de entrega é?					
22 A garantia de que o prazo de entrega será rigorosamente cumprido é?					
23 Manter o cliente informado do andamento de todas as etapas de produção do equipamento é?					
24 O fato do fornecedor possuir um parceiro internacional fornecendo apoio tecnológico é?					
25 O fato de o fornecedor manter seus técnicos permanentemente atualizados quanto a novos processos e tecnologias utilizadas e disponíveis para processos de montagem é?					
26 Projetar equipamentos que utilizam as tecnologias mais avançadas é?					
27 Projetar equipamentos utilizando recursos de simulação gráfica, 3D e Auto Cad é?					
28 O fato de a empresa fornecedora conhecer profundamente o produto do cliente e todos os processos de fabricação envolvidos na sua produção é?					
29 A apresentação de uma proposta técnica detalhada, com ante-projeto e informações completas sobre o equipamento é?					
30 A garantia de sigilo industrial é?					
31 O prazo de entrega da proposta comercial é?					
32 O prazo de duração da garantia é?					
33 O fato da empresa possuir procedimentos de gerenciamento e controle formal de processos, documentos, sistemas de controle, tais como ISO 9000 ou QS 9000 é?					
34 O porte ou tamanho da empresa é?					
35 O fato de que a empresa está localizada ou possui escritório de assistência localizada a menos de 100 Km de distância do cliente é?					

3.5.2. *Questionário de Desempenho*

Após a definição das questões de importância foi elaborado o questionário de desempenho, mostrado no Quadro 3. Este questionário foi elaborado de modo a possuir uma pergunta de desempenho relacionada a cada pergunta de importância, ficando com isto, em acordo com a metodologia proposta por Slack (1993) e também originalmente por Martilla e James (1977). Esta foi também uma das principais melhorias sugeridas por Carvalho (1997) para uma melhor operacionalização da metodologia.

Antes de iniciar a etapa *survey* os questionários foram submetidos a um pré-teste, onde foram selecionadas três pessoas, envolvidas diretamente com o processo de compra de equipamentos, e que se enquadravam dentro das características da amostra.

No questionário de desempenho se buscou, ainda, mudar a ordem das perguntas, de modo a dificultar sua comparação com o questionário de importância. Com esta ação se buscava evitar que as respostas de importância influenciassem o respondente quando o mesmo estivesse preenchendo o questionário de desempenho. Durante o pré-teste os respondentes foram indagados sobre algum tipo de dificuldade adicional causado por esta condição, e todos afirmaram que não houve qualquer tipo de problema causado por este artifício.

Durante o pré-teste foram avaliados, ainda, os seguintes critérios:

- Facilidade de entendimento das questões
- Relevância das questões quanto ao seu conteúdo
- Tempo necessário para responder aos dois questionários

Uma questão foi reformulada por sugestão de um respondente, pois a mesma permitia dupla interpretação. Constatou-se, ainda, que o tempo médio necessário para responder aos questionários foi de vinte minutos. Este tempo foi considerado por todos os respondentes como adequado.

QUADRO 3 - QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO

Assinale com um X na coluna correspondente ao nível de desempenho que você atribui a MURI em cada um dos critérios listados abaixo, comparativamente com a concorrência, sendo 1= muito pior e 5 = muito melhor						
DADOS SOBRE A EMPRESA DO ENTREVISTADO (Preenchimento opcional)		FAX : 51 340 2763				
Localização da empresa: RS [] SC [] PR [] SP [] RJ []						
Número de funcionários: menos de 200 [] de 200 a 500 [] de 500 à 1000 [] mais de 1000 []						
Cargo do respondente: COMPRAS [] ENGENHARIA []						
Composição do Capital: Nacional [] Estrangeiro []						
Principal produto: AUTO PEÇAS [] LINHA BRANCA [] ELETROELETRÔNICOS []						
Já comprou equipamentos da MURI? SIM [] NÃO []						
QUESTÕES		NÍVEL DE DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
1	A organização e a conformidade de processos formais e gerenciamento de documentos da MURI é que seus concorrentes.					
2	O prazo de entrega da MURI é que o dos concorrentes.					
3	Quanto à robustez e durabilidade pode-se dizer que os equipamentos da MURI são que os equipamentos fabricados pelos concorrentes.					
4	Quanto ao atendimento das normas internas do cliente pode-se dizer que a MURI é que os concorrentes.					
5	A qualidade visual do comando e a facilidade de operação dos equipamentos da MURI são que as dos equipamentos dos concorrentes.					
6	A condição de pagamento da MURI é que as dos concorrentes.					
7	O fato da MURI possuir um parceiro internacional que fornece apoio tecnológico, torna os equipamentos fabricados pela MURI que os equipamentos dos concorrentes.					
8	A pintura e o cabamento final dos equipamentos da MURI são que os dos equipamentos dos concorrentes.					
9	A capacidade da MURI de aceitar modificações em seus equipamentos por solicitação do cliente é que os concorrentes.					
10	A qualidade da comunicação, bem como a qualidade das informações sobre o andamento dos projetos da MURI é que os concorrentes.					
11	O preço dos equipamentos da MURI é que o preço dos concorrentes.					
12	Quanto ao nível de detalhamento e qualidade das informações a proposta técnica apresentada pela MURI durante a fase de orçamentação é que as propostas dos concorrentes.					
13	Quanto aos recursos tecnológicos utilizados pela MURI para desenho mecânico, projeto elétrico, etc, é que os dos concorrentes.					
14	O serviço pós venda da MURI incluindo instalação, posta em marcha e treinamento de operadores é que os dos concorrentes.					
15	Deixar apenas uma parcela residual para pagamento após a entrega do equipamento torna a condição de pagamento da MURI que a dos concorrentes.					
16	Quanto ao porte e estrutura da empresa estar adequado com as atividades fim, pode-se dizer que o porte e a estrutura da MURI é que o dos concorrentes para esta atividade.					
17	A assistência técnica prestada pela MURI após a venda é que a assistência técnica prestada pelos concorrentes.					
18	Pode-se dizer que o conhecimento técnico da MURI quanto aos processos de fabricação envolvidos em linhas de montagem e teste é que o conhecimento dos concorrentes sobre o mesmo tema.					
19	O comportamento da MURI quanto a ética e sigilo industrial é que o comportamento dos concorrentes sobre o mesmo tema.					
20	Quanto ao índice de falhas e custo de manutenção pode-se dizer que os equipamentos da MURI são que os equipamentos dos concorrentes.					
21	Quanto ao atendimento das funções para as quais foram projetados pode-se afirmar que os equipamentos produzidos pela MURI são que os equipamentos dos concorrentes.					
22	A capacidade da MURI de aceitar modificações no prazo de entrega por solicitação do cliente é que os dos concorrentes.					
23	A identificação dos componentes elétricos, sensores, cilindros e válvulas, dos equipamentos da MURI é que os equipamentos dos concorrentes.					
24	A transparência e a qualidade das informações sobre o andamento dos projetos em execução na MURI é que as apresentadas pelos concorrentes.					
25	O acabamento geral do equipamento da MURI quanto a montagem mecânica, elétrica, pneumática, e hidráulica é que os equipamentos dos concorrentes.					
26	A qualidade da documentação técnica fornecida pela MURI é que a documentação técnica fornecida pelos concorrentes.					
27	A localização geográfica da MURI é que a localização dos concorrentes.					
28	A garantia de que o equipamento fabricado pela MURI estará rigorosamente de acordo com as especificações de projeto é que em relação aos concorrentes.					
29	O prazo de duração da garantia da MURI é que o dos concorrentes.					
30	O nível de conhecimento e atualização técnica dos engenheiros da MURI é que o conhecimento e atualização técnica dos concorrentes.					
31	Na hora de decidir uma compra de equipamento, o nome MURI tem um peso que o peso do nome dos concorrentes.					
32	O cumprimento do prazo de entrega da MURI é que o dos concorrentes.					
33	O prazo de entrega da proposta comercial da MURI é que a dos concorrentes.					
34	A qualidade do atendimento técnico e comercial da MURI durante a etapa de orçamentação e especificação de equipamentos é que a dos concorrentes.					
35	A tecnologia utilizada pela MURI em seus equipamentos é que a dos concorrentes.					

3.6. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi obtida a partir da lista de clientes ativos da empresa pesquisada. Esta lista contava, na época da pesquisa, com mais de 500 pessoas de contato efetivas, mas a amostra ficou limitada a 200 pessoas, que foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios:

- Deveriam trabalhar em empresas da área de auto-peças, linha branca ou eletroeletrônicos, setores estes que são responsáveis por 95% do total das vendas da MURI.
- Deveriam trabalhar em empresas que compraram equipamentos da MURI nos últimos 5 anos, e que de preferência tenham participado da pesquisa anterior.

3.7. IMPLEMENTAÇÃO DA PESQUISA

Após a correção dos questionários se passou à etapa seguinte, que foi a pesquisa propriamente dita. Nesta fase da pesquisa os questionários foram enviados em sua maioria por correio, e alguns entregues pessoalmente. Junto ao envelope contendo os questionários havia, ainda, um envelope com porte pago, e endereçado ao pesquisador, de modo a facilitar a devolução dos mesmos sem ônus ao respondente. Foi dada ainda a opção de enviar as respostas via fax, método que foi utilizado por cerca de 50% dos respondentes.

Houve um período em que se buscou contatar pessoalmente aos respondentes para incentivá-los a responder os questionários, tentando mostrar-lhes a relevância em colaborar na pesquisa.

3.8. ANÁLISE DOS DADOS

Após o recebimento dos questionários iniciou-se a etapa de análise e compilação dos dados. Nesta fase do trabalho, os questionários seriam analisados através de duas metodologias distintas:

- A primeira, através de *software* estatístico, onde seriam cruzadas as respostas e os campos de identificação do entrevistado, de modo a obter informações sobre critérios de avaliação relacionados com localização geográfica, tipo de indústria e cargo do respondente. Esta análise ficou prejudicada, pois vários respondentes não preencheram o campo referente aos dados dos entrevistados; devido a isto se optou por não utilizar esta análise.
- A segunda análise permite a avaliação dos critérios de importância e desempenho. Esta análise está diretamente ligada ao objetivo final deste trabalho, que é constatar qual foi o desempenho da MURI, sob o ponto de vista do cliente, no período compreendido entre a pesquisa anterior e a pesquisa atual. É nesta etapa também que será possível identificar se houveram mudanças quanto aos critérios de importância adotados pelos clientes na decisão de comprar um equipamento, bem como quanto ao desempenho da empresa em comparação com os concorrentes.

A metodologia de avaliação, utilizada nesta segunda análise, foi a proposta por Slack (1993) e utilizada por Carvalho (1997), que é a Matriz de Importância x Desempenho. Neste método Slack (1993) propõe a elaboração de duas tabelas:

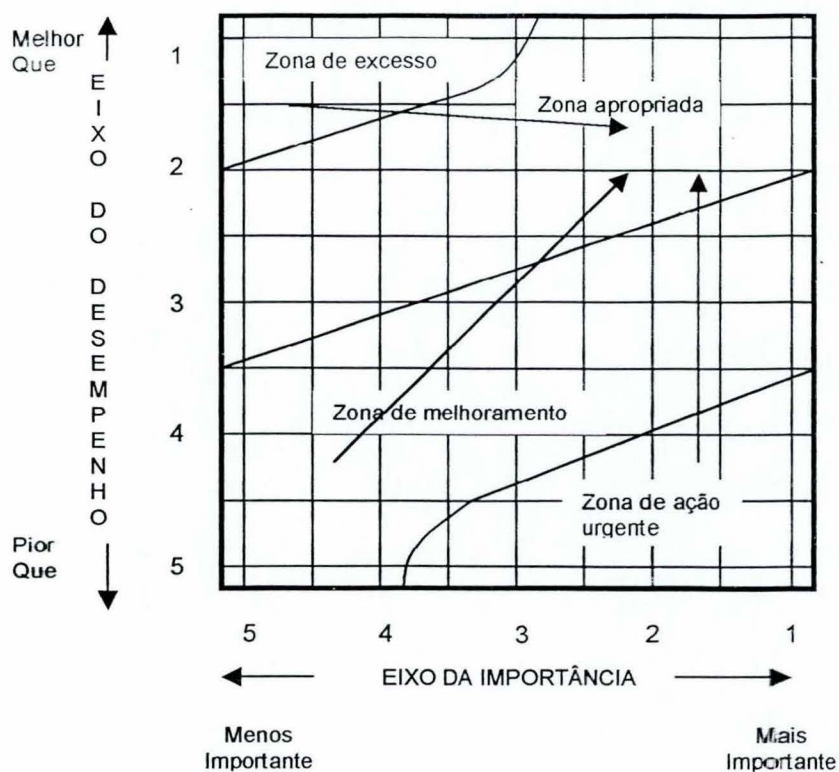
A primeira tabela refere-se a critérios de importância e é composta por perguntas que representam critérios que o cliente utiliza na hora de decidir a compra de um produto. A cada questão existe uma escala de nove pontos que classifica os critérios de “não importante” a “extremamente importante”.

A segunda tabela refere-se a critérios de desempenho, e é composta por perguntas que comparam a empresa pesquisada com os principais concorrentes. A cada questão corresponde uma escala de nove pontos que classifica os critérios de “muito pior” a “muito melhor”.

Quando Slack propôs originalmente esta metodologia a escala variava de 1 a 9, onde 1 é o critério mais importante e 9 é o menos importante. O mesmo ocorria com o desempenho, onde 1 significava muito melhor e 9 muito pior que o concorrente. Nesta escala aparecem dois problemas fundamentais:

- 1- A maioria das pessoas não consegue distinguir 9 níveis de nuances diferentes para uma determinada característica. Segundo Mattar (1996, p. 90), *“não há um número predeterminado de categorias, mas geralmente usa-se um mínimo de três e um máximo de 7. Os estudiosos argumentam que mais de sete categorias confundem os respondentes sem incrementar a precisão da medição”*, ou seja, a escala de 9 níveis dificulta identificar as nuances de uma determinada característica, além de confundir os respondentes .
- 2- A escala proposta por Slack (1993) coloca o número 1 como o mais importante e 9 como o menos importante, de forma contrária ao usualmente utilizado em pesquisas, fato que dificulta a leitura ou pode causar enganos na hora de responder. A escala de 5 pontos adotada neste trabalho é mais próxima da escala proposta por Martilla e James (1977), que pela primeira vez propuseram um método para analisar importância e desempenho.

Após o preenchimento das duas tabelas os resultados são lançados em uma matriz onde as duas dimensões se cruzam, tornando com isto possível identificar o nível de importância de um critério e o desempenho alcançado pela empresa neste mesmo critério. Esta matriz está representada na Figura 5.



Fonte: Adaptado de Slack (1993)

Figura 5 - Matriz Importância X Desempenho

A matriz é dividida em quatro zonas, que permitem localizar cada um dos critérios avaliados quanto à importância atribuída pelo cliente e quanto ao desempenho percebido por ele neste mesmo critério.

A zona de ação urgente significa que critérios localizados nesta região possuem grande importância para o cliente e o desempenho é baixo. De maneira inversa, a zona de excesso indica fatores de pouca importância para o cliente nos quais o desempenho percebido é alto. Já a zona de melhoria indica fatores considerados importantes e nos quais o desempenho está um pouco abaixo da média, a zona apropriada é a região ideal para todos os critérios

A matriz proposta neste trabalho, obtida com o cruzamento das duas dimensões (Importância e Desempenho), inclui os mesmos critérios e as mesmas variáveis utilizadas na pesquisa de Carvalho (1997), e por isto permite que as duas matrizes sejam comparadas em dois momentos distintos. Cabe salientar que foram avaliados também novos critérios que surgiram durante a pesquisa.

Pode-se afirmar que a matriz de 1997 é um *retrato no passado* da situação da empresa frente aos concorrentes, ou seja, no momento em que foram adotadas as estratégias, e a nova matriz é um *retrato atual* da situação da empresa após a implementação das estratégias e já com reflexos sobre o desempenho da mesma ao longo deste período (1997 a 2001).

Comparando as duas matrizes pode-se identificar as mudanças ocorridas no período pesquisado nas duas dimensões analisadas, que indicarão:

- 1- Mudanças na percepção do cliente quanto à importância das dimensões analisadas.
- 2- Mudanças na percepção do cliente quanto ao desempenho da empresa nestas dimensões analisadas.

3.9. DESENHO DE PESQUISA

A Figura 6 mostra esquematicamente o desenho da pesquisa utilizada neste trabalho.

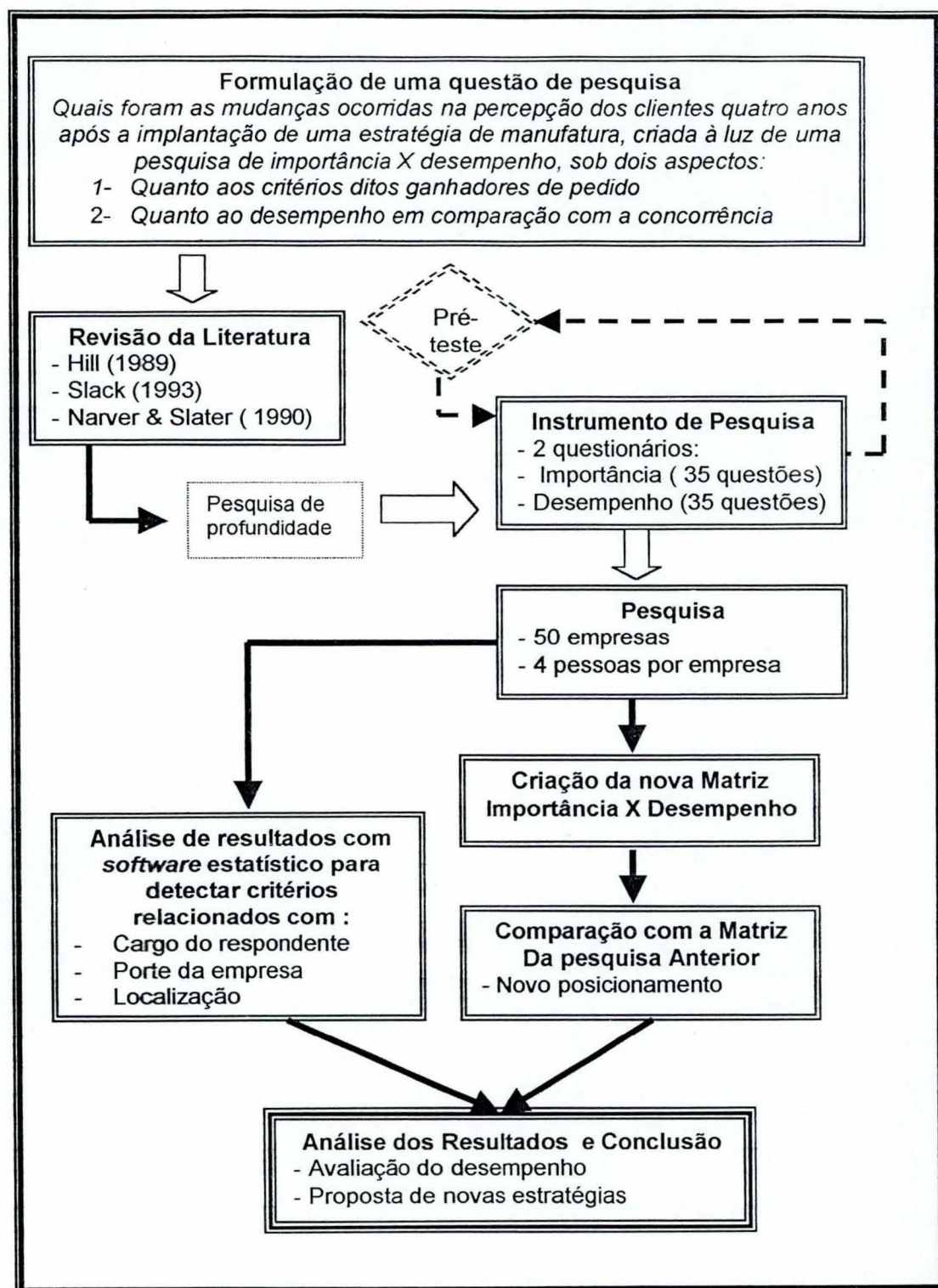


Figura 6 – Desenho de Pesquisa

4. O Estudo de Caso

4.1. HISTÓRICO: A MURI ENGENHARIA INDUSTRIAL

A MURI Engenharia Industrial Ltda. foi fundada em 1985 por dois engenheiros mecânicos, egressos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e por um projetista mecânico de formação técnica.

A empresa iniciou suas atividades fornecendo serviços de projeto mecânico, de diversos equipamentos utilizados em indústrias metal-mecânicas, tais como: moldes de injeção, estampos, dispositivos de fixação e medição, ferramentas e máquinas especiais.

Os principais clientes eram empresas do ramo metal-mecânico, localizadas na região da grande Porto Alegre, dentre as quais destacamos:

DHB Indústria e Comércio

Forjas Taurus

Massey - Fergusson (atual Ioschpe - Maxion)

A euforia de consumo causada pelo plano cruzado alavancou os negócios, fazendo com que a empresa obtivesse um bom número de pedidos, e com isto passou a contratar projetistas que atuavam, alguns como funcionários, e outros como autônomos.

A inexistência de barreiras de entrada facilitou o surgimento de diversos concorrentes que, em sua maioria, atuavam como autônomos. Por terem custos reduzidos, estes projetistas autônomos provocaram uma forte guerra de preços.

Sentindo a ameaça, os proprietários da empresa buscaram alternativas e detectaram uma possibilidade de expandir o negócio, e em 1987 passaram a fabricar as máquinas projetadas pela empresa, em uma pequena garagem nos fundos do escritório de projetos.

Com o tempo, o ramo de construção de máquinas passou a assumir um papel de destaque dentro da estrutura da empresa, fato que acabou por provocar a saída do sócio projetista, que não concordava com os novos rumos adotados pela empresa.

Em 1989, a diretoria decidiu que deveria se dedicar somente às atividades de construção de máquinas, e terceirizou completamente o departamento de projeto, que passou a atuar como fornecedor da empresa.

No período de 1991 a 1993 a MURI enfrentou o pior período de sua história. A falta de liquidez do mercado gerada pelo Plano Collor causou o cancelamento de encomendas, que acarretaram sérios problemas financeiros, e novamente a empresa foi obrigada a encontrar saídas alternativas para a falta de pedidos.

A MURI encerrou o ano de 1991 com um faturamento de US\$ 155.000 e com 8 funcionários, o que representava um faturamento por funcionário de US\$ 19.375, insuficiente para cobrir as despesas da empresa. Já em 1992 o faturamento passou para US\$ 439.400 com 12 funcionários, fazendo o faturamento por funcionário melhorar um pouco, passando para US\$ 36.616. Em 1993 o faturamento subiu para US\$ 470.000 e o número de funcionários mais do que dobrou, passou para 31, fazendo com que o faturamento por funcionário novamente despencasse para US\$ 15.672.

Nesta época, a empresa tinha como foco a construção de máquinas especiais, sem nenhuma restrição quanto ao tipo ou para que aplicação se destinava o equipamento. A falta de focalização gerou uma série de inconvenientes, pois a empresa passou a fornecer máquinas de diversos tipos para áreas das mais diversas, como por exemplo: indústrias alimentícias, metal mecânica, laboratórios farmacêuticos, indústrias de cosméticos, curtumes, autopeças, etc.

A grande diversidade de produtos exigia uma série de tecnologias e capacidades que a empresa não possuía, fato que provocou sérios problemas de qualidade, e que tiveram um péssimo reflexo sobre a imagem da empresa no mercado.

A partir de 1993, pressionada pelos maus resultados e por alguns clientes, a MURI passou por uma profunda reestruturação interna e adotou novas estratégias para o negócio e para diversas áreas internas da empresa.

Apesar de mais elaboradas, as estratégias adotadas em 1993 ainda eram oriundas exclusivamente do ponto de vista e da capacidade de análise dos administradores que as elaboraram. Estas estratégias apresentavam falhas, que estavam presentes já na definição da missão da empresa, que abrangia linhas de produtos muito amplas e mercados muito diversos.

Mesmo com alguns pontos fracos esta estratégia serviu para corrigir falhas estruturais graves. Dentre as ações que destacamos estão a implantação de controle dos projetos com o auxílio de *software* de PERT – CPM, a concentração de todos os projetos mecânicos com o mesmo parceiro, e a adoção do conceito de utilizar mais soluções de eletrônica em detrimento de soluções meramente mecânicas.

Já em 1994 os problemas causados pela missão muito abrangente e pela falta de foco do *mix* de produtos e clientes provocaram uma nova análise e redefinição estratégica da empresa. Além da nova missão a empresa também repensou e modificou processos e conceitos em diversas áreas, como marketing, produção, suprimentos e engenharia. Novamente esta revisão estratégica carecia de um embasamento teórico adequado e da devida análise de mercado, com suas ameaças e oportunidades.

Dentre os principais problemas apresentados pela empresa nesta época estavam:

- Atraso na entrega dos equipamentos: O atraso médio de entrega de equipamentos chegava a 60 dias, fator que causava sério descontentamento dos clientes.
- Excesso de pessoal: com 31 funcionários a empresa estava faturando praticamente o mesmo valor que um ano antes, quando tinha apenas 12 funcionários. Com uma estrutura inchada e improdutiva os custos aumentaram drasticamente, acentuando ainda mais os prejuízos.
- Baixa qualificação dos funcionários: A maioria dos funcionários era formada por pessoal sem nenhuma qualificação técnica, que iniciava na empresa como auxiliar de fábrica e acabava sendo promovido a montador de máquinas.

- Grande diversidade de produtos: A empresa atuava em 13 setores diferentes. Em vários destes setores o corpo técnico da empresa não possuía nenhum conhecimento técnico específico.
- Falta de qualidade dos produtos: A grande diversidade de produtos e o baixo nível técnico da mão-de-obra fizeram com que a qualidade dos equipamentos da MURI caísse drasticamente, causando diversos problemas de assistência técnica.

Esta situação tornou-se insustentável, e no período de 1994 a 1996 a MURI deu início ao processo de reestruturação que durou 5 anos. Este processo de reestruturação formou as bases para o trabalho de dissertação de Carvalho (1997), que identificou junto aos principais clientes da empresa os pontos para os quais a empresa deveria orientar sua estratégia e quais os recursos que deveriam ser utilizados ou adquiridos para atender a demanda dos clientes.

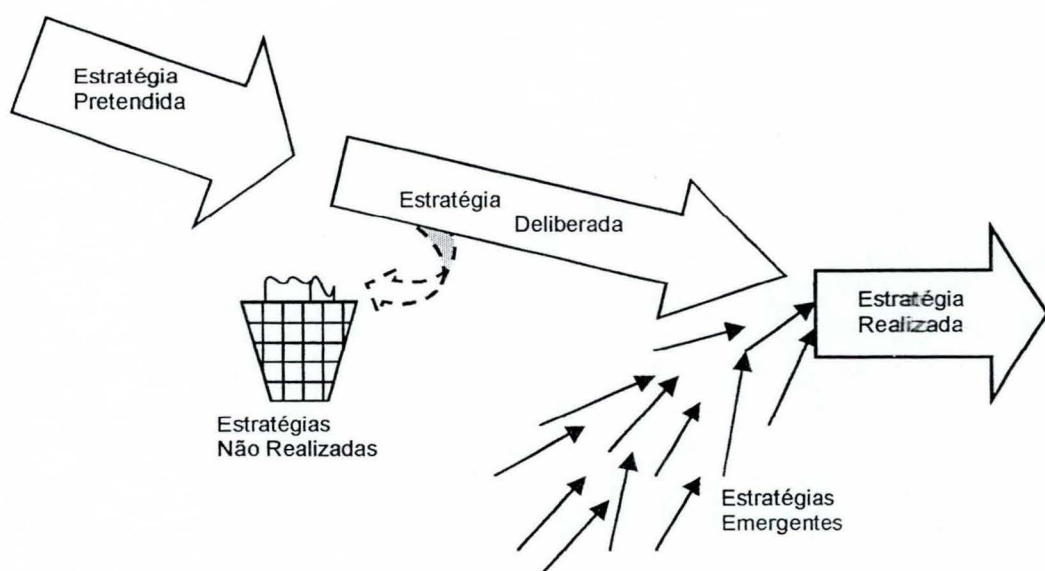
Neste estudo Carvalho (1997) utilizou uma metodologia de pesquisa de marketing para identificar as necessidades dos clientes, e comparando a MURI com os seus principais concorrentes tornou a empresa mais orientada para o mercado. Com os dados obtidos na pesquisa a diretoria da empresa procurou identificar dentro da empresa seus pontos fortes e fracos, dando origem a uma estratégia que tinha como ponto de partida os recursos e habilidades disponíveis dentro da empresa.

Cabe salientar que todo o enfoque do estudo de Carvalho (1997) visava tornar a área de manufatura uma fonte de vantagem competitiva, mas devido a sua abrangência permitiu uma reformulação de todos os setores e da estratégia genérica do negócio.

4.2. O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

Quando se planeja e implementa uma ação deve-se ter em mente que raramente as estratégias utilizadas são totalmente prescritas e implementadas sem nenhuma correção ao longo do tempo. Isto se deve ao fato de que no mundo empresarial o ambiente é dinâmico e está em constante movimentação, e que uma decisão tomada por um concorrente ou cliente pode afetar a indústria como um todo.

Segundo Mintzberg (2000, p. 18), *“poucas ou nenhuma estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma”*. Este conceito é ilustrado na Figura 7 e representa o processo de formulação e implementação de estratégias utilizado pela MURI Engenharia Industrial Ltda.



Fonte: MINTZBERG et al. **Safari de Estratégia**, Ed Boockman, Porto Alegre, (2000), p. 19.

Figura 7 – Estratégias Deliberadas e emergentes

4.3. A SITUAÇÃO DA MURI EM 1997 E AS NOVAS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS

Para melhor entender de que forma ocorreu o processo de pesquisa, e a posterior formulação de estratégia adotada pela MURI a partir de 1997, faz-se necessário apresentar o referencial teórico e descrever a metodologia utilizada por Carvalho em 1997. Por tratar-se de uma replicação de pesquisa, esta revisão tem ainda a função de permitir ao leitor a identificação das principais diferenças existentes entre a metodologia utilizada por Carvalho em 1997 e a metodologia proposta neste trabalho.

Como forma de obter subsídios para a reformulação estratégica, pela qual estava passando a empresa, Carvalho inicia um trabalho de pesquisa que tinha como objetivo principal confirmar se os critérios e dimensões competitivas, adotadas pela empresa, estavam em sintonia com as expectativas e necessidades dos clientes. O autor buscou, ainda, além de identificar quais fatores eram considerados os mais importantes pelos clientes, comparar o desempenho da empresa com o desempenho dos concorrentes nestes mesmos critérios.

Nesta pesquisa Carvalho utilizou como referencial teórico o trabalho de Slack (1993) que, baseado em uma proposta anterior de Martilla e James (1977), propõe o uso de uma matriz que cruza os critérios de importância com uma avaliação de desempenho da empresa em relação à concorrência.

Cabe salientar que a metodologia proposta por Slack (1993) visa proporcionar informações para a formulação de estratégias na manufatura, e que o trabalho de Martilla e James propõem uma ferramenta para análise mercadológica. Esta observação vem ao encontro da afirmação de Hill (1989) de que a pesquisa de mercado é uma ferramenta de Marketing que pode ser utilizada para a obtenção de informações para a Manufatura.

Na primeira fase do trabalho buscou-se identificar as variáveis que representam os critérios aos quais o cliente atribui maior importância ao decidir a compra de um equipamento. Carvalho baseou-se no trabalho de Hill (1989), que classificava estes critérios em dois grupos: os critérios “ganhadores de pedido” e os critérios “qualificadores”. Os critérios “ganhadores de pedido” são os critérios de maior relevância, aos quais o cliente atribui maior peso na hora de decidir a compra. Já os critérios “qualificadores” são os critérios mínimos, sem os quais a empresa nem é convidada a participar do processo de cotação. Neste artigo Hill identifica os critérios “ganhadores de pedido”, para uma empresa fabricantes de bens de consumo sob encomenda, como sendo os seguintes:

1. **Confiabilidade de entrega:** É a capacidade da empresa em entregar o equipamento adquirido dentro do prazo estipulado inicialmente.
2. **Desempenho adequado ao especificado pelo cliente:** É a capacidade do equipamento de atuar dentro de padrões mínimos de confiabilidade e produtividade, durante toda a sua vida útil.
3. **Durabilidade:** É o fator relacionado com a vida útil do equipamento, período durante o qual o cliente deseja que o equipamento produza peças dentro das especificações.
4. **Serviços Agregados:** São os serviços ligados ao atendimento antes e após a venda, qualidade da documentação técnica e dos manuais fornecidos e rapidez de atendimento.

Na etapa seguinte, Carvalho confirmou a importância destes critérios por meio de uma pesquisa de profundidade. Nesta pesquisa foi possível identificar outros critérios, além daqueles propostos por Hill (1989), que os clientes julgaram importantes, e que deram origem a um questionário de 35 questões. Este questionário visava quantificar o grau de importância que o cliente

atribuía a cada um destes critérios. O grau de importância foi obtido por meio de uma escala de 5 pontos, onde 1 era o critério considerado como “não importante” e 5 era o critério considerado o “mais importante”.

Após responder a este questionário o cliente deveria, ainda, responder a um segundo questionário, que tinha 20 perguntas, e que visava avaliar qual o desempenho da empresa pesquisada nestes mesmos critérios ganhadores de pedido. Novamente foi utilizada uma escala de 5 pontos, onde 1 representava desempenho “muito pior que o dos concorrentes” e 5 representava um “desempenho muito melhor que o dos concorrentes”.

Foram enviados questionários de importância para 25 empresas, amostra que na época representava a grande maioria dos clientes ativos e potenciais da empresa. Foram enviados, ainda, questionários de desempenho para 5 empresas clientes da MURI, que representavam na época 95% do faturamento da mesma.

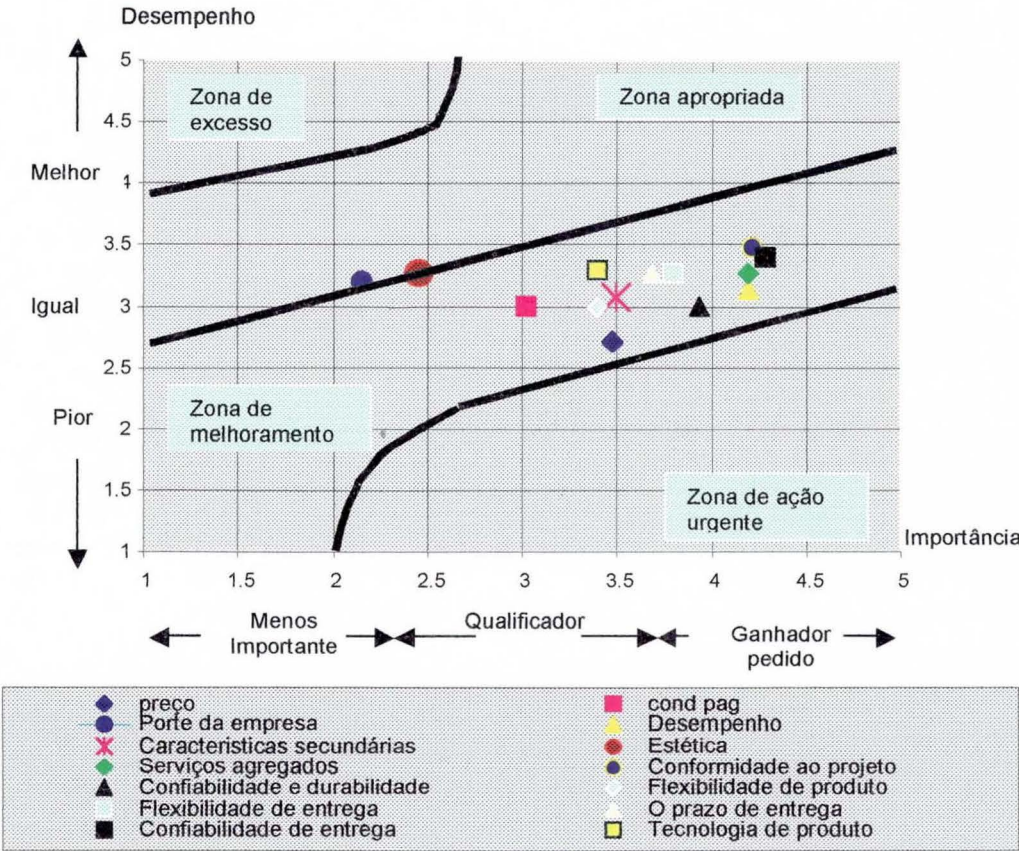
Com base nas respostas do questionário de importância Carvalho identificou os critérios que os clientes julgavam mais importantes na hora de decidir a compra de um equipamento, e que foram, por ordem de importância:

- 1. Confiabilidade da entrega** – É a capacidade da empresa de entregar o equipamento adquirido dentro do prazo estipulado inicialmente. Aproximadamente 93% dos respondentes consideraram este fator o *mais importante* ou *muito importante* na hora de decidir a compra. Cabe destacar que a Confiabilidade de Entrega é um critério ligado à crença do cliente de que um determinado fornecedor, por algum motivo específico, tem mais condições de cumprir um prazo prometido do que outro, podendo ser considerado um critério ligado ao desempenho histórico da empresa.

2. **Conformidade às Normas:** O segundo critério considerado mais importante pelos clientes foi a capacidade do fornecedor de atender as especificações das normas internas, com 91% dos respondentes indicando como “muito importante” ou “o mais importante” .
3. **Conformidade ao projeto:** Aproximadamente 85% dos respondentes afirmaram tratar-se de um critério “muito importante” ou “o mais importante”. É a capacidade do fornecedor de construir um equipamento que esteja em conformidade com o projeto original.
4. **Desempenho dos produtos:** É a capacidade do equipamento de desempenhar as funções para as quais foi projetado. Este foi um critério considerado muito importante ou o mais importante por 81% dos respondentes.
5. **Velocidade de entrega:** É a capacidade do fornecedor de fabricar o equipamento em prazo mais curto que os concorrentes. Cerca de 62% dos respondentes consideraram este critério como muito importante ou o mais importante.
6. **Flexibilidade de entrega:** Cerca de 70% dos respondentes consideraram a capacidade da empresa em modificar os prazos de entrega para se adaptar a uma mudança de cronograma como um item muito importante.
7. **Flexibilidade de alteração da produção:** É a capacidade da empresa de aceitar modificações de produto durante o período de fabricação do equipamento. Este critério foi considerado importante por 48% dos respondentes e muito importante por 40%.
8. **Preço:** O critério preço foi considerado como muito importante por 48% dos respondentes, e importante por 30% dos respondentes.

Utilizando o segundo questionário estes critérios foram novamente avaliados pelos clientes, desta vez traçando um comparativo entre o desempenho da empresa pesquisada com seus principais concorrentes em cada uma destas dimensões de importância.

Após obter os resultados dos dois questionários (Importância e Desempenho) é possível criar uma matriz que cruza as duas dimensões, sendo que, no eixo das abscissas (X) são colocados os critérios de importância e no eixo das coordenadas (Y) os critérios de desempenho. Com os resultados obtidos na pesquisa de Carvalho, a matriz de Importância X Desempenho da MURI ficou conforme mostrado na Figura 8.



Fonte: CARVALHO, José Mário de Jr. –Estratégia de Produção: A Manufatura como Arma Competitiva, Um estudo de caso, Dissertação de Mestrado – PPGA – UFRGS , 1997

Figura 8- Matriz importância X Desempenho da MURI em 1997.

A matriz mostra que, nos critérios pesquisados, a MURI apresentava desempenho na faixa de melhoria, porém, um pouco acima da média dos concorrentes, fato que estava longe de ser uma situação confortável.

Com base nos resultados obtidos com a pesquisa a empresa formulou uma estratégia de manufatura, orientada para atender aos critérios ditos “importantes” pelos clientes, e nos quais o desempenho era considerado abaixo do desempenho ideal.

Esta estratégia gerou a necessidade de alinhar as demais estratégias funcionais, de modo a criar um conjunto consistente de ações que tinham “foco no cliente e no mercado”. As estratégias visavam principalmente atingir os seguintes resultados:

1. Melhorar o desempenho dos equipamentos e colocá-los dentro dos padrões de conformidade exigidos pelos clientes.
2. Melhorar a confiabilidade dos prazos de entrega
3. Buscar mais flexibilidade de entrega e de produto.

Ao criar as novas estratégias da empresa em 1997 Carvalho adotou os conceitos de Campos e Armas da Competição, propostos por Contador (1995), os quais se descreve brevemente para facilitar o entendimento das ações adotadas pela diretoria da MURI no processo de formulação de estratégias adotado em 1997. Segundo Contador é importante distinguir dois conceitos:

- *Campos da competição*: Como campo de competição, Contador (1995) define os elementos que são identificados ou sentidos diretamente pelo cliente. São atributos que interessam ao comprador, como por exemplo: preço, prazo de entrega, *design*, etc.

- *Armas da competição*: Contador (1995) define as armas da competição como fatores invisíveis para o cliente, mas que são utilizados como diferenciais para competir nos diversos campos escolhidos, como por exemplo: processos de fabricação, métodos de gerenciamento, terceirização, etc.

Estes conceitos foram usados como forma de facilitar a diferenciação entre os fatores que são realmente valorizados e identificados pelos clientes, e os fatores que são recursos ou fatores internos e que muitas vezes são confundidos quando se fala em adotar uma determinada estratégia. Um exemplo clássico deste tipo de confusão ocorre quando se fala que uma estratégia se baseia em aumento da produtividade; produtividade é uma arma que a empresa adota para obter baixo custo e competir em preço, e que necessita de diferentes recursos utilizados de maneira organizada para obter o resultado final.

Com base nos resultados da pesquisa a diretoria da empresa pôde definir claramente os campos nos quais deveria competir, e já procurou tornar isto claro na definição da nova missão da empresa, que passou a ser: *“Desenvolver soluções de engenharia aplicada para processos de montagem e teste para produtos manufaturados mais rápido que nossos competidores”*.

A nova missão da MURI foi criada de acordo com o modelo sugerido por Contador (1994). Neste modelo Contador sugere que a missão deve incorporar cinco decisões fundamentais intimamente ligadas ao planejamento estratégico, e que são:

- Definir a empresa que se deseja ter: *Empresa de engenharia aplicada*

- Selecionar os produtos ou serviços com os quais a empresa concorrerá: *Soluções para processos de montagem e teste de produtos manufaturados.*
- Escolher os mercados onde atuará: *Em empresas manufatureiras*, dentre as quais se destacam auto-peças, linha branca, eletro-eletrônicos.
- Eleger os campos da competição: *Ser mais rápida que seus competidores*, com isto a empresa define claramente o campo de competição em que atuará.

Ao definir os campos da competição como sendo a diferenciação em prazos de atendimento e entrega, tomou-se necessário pesquisar e definir as armas adequadas a esta estratégia.

Pode-se perguntar por que, ao definir o campo da competição, foram descartados critérios que se relacionam à qualidade, ou preço. A resposta é que, nesta indústria a empresa não tem uma segunda chance de fornecer, portanto, o critério qualidade deixou de ser um diferencial, passando a ser uma característica mínima de todos os competidores. Hill (1989) chama este tipo de critérios de “qualificador”, ou seja, um critério que habilita a empresa a participar do processo de cotação.

O critério preço foi considerado secundário pelo fato de que cada processo de compra implica em um projeto criado especificamente para o caso do cliente. Portanto, a solução técnica tem grande influência sobre o preço final e sobre a confiança que o cliente tem na solução proposta, e com isto, nem sempre o menor preço é o vencedor.

Depois de decidir em qual “campo da competição” atuará, a empresa deve escolher as “armas” ou os recursos mais adequados, e que serão utilizados para competir. Segundo Contador (1995) *“é importante para a empresa distinguir os meios dos fins, pois uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e, para competir em um campo são necessárias várias armas”*.

Ainda segundo o autor, uma empresa pode, para competir em prazo, adotar dois enfoques principais:

- Competição em prazo de cotação e negociação
- Competição em prazo de entrega

Competição em prazo de cotação e negociação: Para cada nova solicitação de orçamento na MURI é necessário desenvolver um novo estudo, que produza uma solução técnica adequada ao problema apresentado pelo cliente, e que deve conter a especificação detalhada do produto, o prazo de entrega e as demais condições de fornecimento.

Apresentar as propostas em prazo menor que os concorrentes pode ser um fator de diferenciação por reduzir o tempo total do processo de compra. Além disto, as empresas que apresentam suas propostas rapidamente dispõem de mais tempo para discutir detalhadamente com o cliente as características do produto ofertado e, caso necessário, revisar a proposta.

Segundo Contador (1995, p. 60) *“a preparação da proposta técnico-comercial, e a conseqüente negociação, dependem, para terem prazo competitivo, de pessoal capacitado e participativo, e de um bom sistema de cotação”*.

Competição em prazo de entrega: Empresas de bens de capital por encomenda, que se propõem a competir em prazo de entrega, devem dispor de uma estrutura de manufatura adequada, com o uso intensivo de tecnologias e *software* de controle e gerenciamento.

Slack (1993) identifica diversos fatores que podem melhorar o prazo de entrega, por exemplo: melhoria na qualidade, simplificação dos processos de tomada de decisão e redução do tempo de projeto.

4.4. AS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Definido o novo posicionamento estratégico da empresa, foi possível então detalhar as ações e os recursos necessários para atingir os objetivos propostos. O primeiro grupo de ações tinha por objetivo alinhar as estratégias funcionais com a estratégia genérica, cuja proposta é a de competir em prazo de entrega e prazo de cotação e negociação.

Diversas ações e estratégias implementadas surgiram ao longo do tempo e foram identificadas posteriormente ao processo de criação da estratégia original. A este tipo de estratégia Mintzberg (2000) denomina de *estratégias emergentes*. Como exemplo de uma estratégia que surgiu durante a implementação pode-se citar a utilização da Internet como meio de comunicação permanente com o cliente. Através de uma senha o cliente da MURI pode acessar de qualquer lugar do mundo uma página com todos os dados relativos aos seus projetos. Este serviço acarretou uma série de ações gerenciais visando manter os cronogramas e as informações atualizadas, e passou a ser também um elemento vital na estratégia de vendas da MURI, que utiliza este serviço como argumento de venda quando o cliente demonstra preocupação com a localização geográfica da MURI.

As principais ações implementadas pela MURI foram:

Para melhorar o prazo e a confiabilidade de entrega:

Para melhorar o prazo de entrega e a confiabilidade de entrega a MURI adotou as seguintes ações, que visavam agilizar a comunicação, melhorar o controle dos processos e facilitar a tomada de decisões.

- Foi implantado o *software* MS *Project* de gerenciamento de projetos. – Para implementar esta atividade foi necessário um intenso treinamento e a presença de consultores externos. Com esta ferramenta tornou-se possível utilizar todos os benefícios de um software poderoso de gerenciamento, que permite controlar a forma como cada recurso disponível na empresa é alocado em cada projeto.
- Foi implantado um sistema de qualificação e seleção de fornecedores que buscava aumentar a quantidade de horas-máquina disponível e com isto aumentar a agilidade de resposta na fabricação de peças e componentes. – Esta ação foi desenvolvida através de uma criteriosa seleção de fornecedores e um posterior acompanhamento da equipe da MURI para treiná-los em como atender a MURI.
- Foi implantado um *lay-out* celular na área administrativa, integrando os departamentos de Engenharia, Produção, Recursos Humanos, Suprimentos, e Contas a Pagar. Esta ação visava tornar a comunicação mais fácil e eficiente e reduzir, com isto, o tempo de tomada de decisão. – A implementação de um sistema informatizado que permite integrar as áreas de suprimentos, produção, contas a pagar e contas a receber permite um acompanhamento rápido e eficaz de todas as compras. (Este sistema já está ultrapassado e deverá ser substituído em breve).

- Foi criado um instrumento de controle e acompanhamento de projeto, que incorpora a descrição do equipamento, o orçamento previsto e as principais características técnicas, juntando em apenas um documento todas as informações necessárias à tomada de decisão quanto ao produto vendido. – Este sistema permite a rápida solução de grande parte das dúvidas que surgem no decorrer de um projeto.
- A fábrica foi organizada com um *lay-out* modular, onde cada projeto contratado fica localizado em uma área chamada internamente de *box*. Cada *box* recebe apenas um projeto, e todas as peças e componentes que serão utilizados na fabricação são selecionados pelo departamento de recebimento e são identificados e distribuídos para o seu *box* de destino. Com isto os montadores mecânicos e elétricos não precisam sair do local de montagem para procurar as peças de que precisam.
- Foi criada a função de *follow-up*, para a qual foi designada uma pessoa dedicada a continuamente contatar os diversos fornecedores e, além de identificar possíveis atrasos, pressionar os fornecedores de modo a mantê-los comprometidos com os prazos de entrega.

O Quadro 4 ilustra o problema identificado junto ao cliente, qual o recurso necessário ou disponível e quais as ações tomadas pela empresa.

Quadro 4 – Ações para melhorar a confiabilidade de entrega

Problema	Recursos disponíveis	Ações tomadas
Melhorar a confiabilidade e reduzir os prazos	Grupo gerencial capaz e comprometido	-Implantação de uma ferramenta de controle (<i>MS Project</i>) para auxiliar no gerenciamento da fábrica

Melhorar a confiabilidade e reduzir os prazos de entrega	Grupo de fornecedores de bom nível técnico mas pouca capacidade gerencial	- Foi iniciado um trabalho de seleção e capacitação de fornecedores - Foi criada a função de <i>Follow-up</i> para acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos
	Departamentos bem organizados e altamente comprometidos.	- Mudança de Lay-out para a melhor integração e facilitação da comunicação inter-departamental - Criação de um documento que resume todas as informações referentes a cada projeto em andamento.
	Pessoal de fábrica comprometido e com bom nível técnico.	- A fábrica foi dividida em módulos (<i>Box</i>), e foi criado o setor de recebimento de peças.

Para melhorar o prazo de cotação e negociação:

- Foi alterada a forma de atendimento do departamento comercial, que passou a utilizar representantes comerciais divididos por regiões. Os representantes têm por missão atender rapidamente a qualquer solicitação dos clientes.
- Foi iniciada a implantação de um *software* em conjunto com o departamento de compras, que permite o acesso rápido aos custos dos principais insumos utilizados nos equipamentos. Isto reduz significativamente o tempo despendido no processo de cotação.

- Foi criado o departamento de engenharia de aplicações, onde os engenheiros da empresa se dedicam a criar as soluções que serão apresentadas aos clientes.

O Quadro 5 ilustra o problema identificado junto ao cliente, qual o recurso necessário ou disponível e quais as ações tomadas pela empresa.

Quadro 5 – Ações para reduzir os prazos de cotação

Problema	Recursos disponíveis	Ações tomadas
reduzir os prazos de cotação	Grupo técnico capaz e comprometido	-Implantação do setor de engenharia de aplicações -Implementação de software de cotação ligado ao departamento de compras (em desenvolvimento).
	Representantes de empresas fornecedoras com bom conhecimento técnico	- Implementação dos representantes comerciais divididos por região

Além destas ações, que visavam habilitar a empresa a competir em prazo, que é a dimensão competitiva adotada, foram implementadas ainda outras ações. Estas ações tinham por objetivo melhorar o desempenho nos outros critérios de importância apontados pelos clientes na pesquisa, nos quais a empresa apresentava desempenho inferior ao da concorrência.

Para melhorar a confiabilidade e durabilidade dos equipamentos:

- Foi alterada a missão da empresa, delimitando a área de atuação, definindo os clientes, e deixando claro em quais dimensões a empresa se propõe a competir.

- As atividades da empresa foram focalizadas em equipamentos de montagem e teste. Produtos para quais a empresa apresentava histórico de soluções melhores e mais confiáveis.
- Foi elaborado um longo plano de limpeza e organização interna, onde todos os funcionários da empresa passaram a utilizar um avental branco, e a limpeza e organização assumiram papel fundamental. O simples fato de primar pela limpeza e organização já trouxe um significativo aumento da qualidade, que se espelhava na limpeza e acabamento das máquinas.
- Foi dada maior ênfase ao uso de soluções que utilizam eletrônica e *software*, áreas nas quais a empresa apresentava grande capacidade técnica.
- Foi criado um centro de treinamento visando o aprimoramento constante da mão-de-obra, neste centro de treinamento os fornecedores, interessados em divulgar seus novos produtos e novidades tecnológicas, podem fazer uso gratuito da sala de treinamentos, oferecendo em contrapartida cursos e treinamento gratuito para os funcionários da MURI.
- Foi assinado um convênio com uma universidade gaúcha que tem por objetivo o auxílio mútuo entre as duas organizações. O acordo visa promover o aproveitamento dos melhores alunos dos cursos de Mecatrônica e Eletrônica pela empresa e tem, como contrapartida, o financiamento por parte da empresa de alunos bolsistas, e a participação em cursos e palestras para integrar os alunos com o ambiente industrial. Esta ação visa atrair para a empresa os melhores alunos destes cursos e com isto melhorar o nível da mão-de-obra.

- Foi reduzido o número de parceiros externos para projetos mecânicos, concentrando todos os trabalhos com uma única empresa, cujos conceitos e qualidade das soluções se destacavam como sendo os mais confiáveis.
- Foi definido que 100% dos projetos mecânicos seriam executados através do *software* AUTO-CAD e num prazo de 2 anos passariam a ser projetados em terceira dimensão com o *software* INVENTOR. Estas ferramentas permitem eliminar, já na fase de projeto, a maioria dos erros de concepção e detalhamento, pois a visualização do equipamento em terceira dimensão facilita o entendimento e a identificação de falhas.

O Quadro 6 ilustra o problema identificado junto ao cliente, qual o recurso necessário ou disponível e quais as ações tomadas pela empresa.

Quadro 6 – Ações para melhorar o desempenho dos equipamentos

Problema	Recursos disponíveis	Ações tomadas
Melhorar a confiabilidade e a qualidade	Conhecimento técnico em processos de montagem e teste	- Somente oferecer aos clientes soluções para problemas de montar e testar componentes
	Grupo de fornecedores de bom nível técnico mas pouca capacidade gerencial	- Foi iniciado um trabalho de seleção e capacitação de fornecedores - Utilização de apenas um único fornecedor para projetos mecânicos
	Departamentos bem organizados e altamente comprometidos.	- Investimento em treinamento e capacitação

dos equipamentos	Pessoal de fábrica comprometido e com bom nível técnico, com ênfase em soluções de eletrônica.	<ul style="list-style-type: none"> - Focalizar todas as atividades para equipamentos de montagem e teste. - Implementar treinamento para os funcionários em técnicas e processos de montagem e teste. - Utilizar mais soluções de eletrônica. - Implementar o uso de <i>software</i> de projeto em terceira dimensão.
---------------------	--	---

Para melhorar os serviços agregados:

- Foi iniciado um processo de melhoria da documentação técnica, de modo a tornar fácil para o cliente esclarecer qualquer dúvida, ou sanar qualquer problema nos equipamentos.
- Foi alterada a forma como a documentação técnica é fornecida ao cliente. Além de fornecer os desenhos com cópia em papel, os mesmos passaram a ser fornecidos em arquivos digitais em *CD-Rom*, facilitando a consulta e a alteração de desenhos, caso necessário.
- Foi dada especial atenção ao departamento de assistência técnica, que apesar de não ser um departamento formal atua de forma decisiva no atendimento aos clientes.

Ações Mercadológicas:

Como forma de mostrar aos clientes os resultados das ações implementadas pela empresa foi necessário alinhar também a estratégia de Marketing, de modo a mostrar aos clientes o novo posicionamento estratégico da MURI e as melhorias obtidas com estas ações.

Um fato importante surgiu de uma pesquisa informal realizada pela empresa, onde se identificou que os principais concorrentes não se identificavam claramente com o setor de linhas de montagem, e sim com o setor de automação industrial, muito mais amplo e sem uma definição muito clara de especialidade, podendo abranger desde um simples Controlador Lógico Programável até um grande sistema automático de montagem.

Com base neste fato o departamento comercial direcionou todos os esforços de mídia e divulgação para identificar claramente a MURI com o setor de linhas de montagem, buscando com isto diferenciar a empresa dos principais concorrentes.

As principais ações adotadas pelo departamento de Marketing foram as seguintes:

- Foi mudado o nome fantasia da empresa, que passou de MURI Engenharia Industrial para **MURI Linhas de Montagem**, incorporando o nome do produto no qual a empresa é especializada, indicando com isto uma maior preocupação com focalização e especialização.
- Também o logotipo foi alterado de modo a incorporar o termo “Linhas de montagem” e transmitir uma imagem de modernidade, conforme mostra a Figura 9.

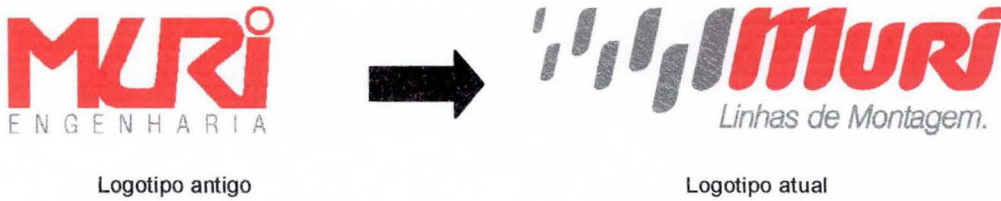


Figura 9 – Logotipo antigo e logotipo atual

- Foi criado um programa denominado *ciclo de palestras técnicas*, que visam trazer o cliente para dentro da empresa. Realizado a cada três meses em conjunto com fornecedores de produtos inovadores, e com duração de uma semana o ciclo de palestras oferece aos clientes a oportunidade de conhecer as novidades tecnológicas disponíveis no mercado.
- Foi tomada uma ação onde a fábrica passou a ser utilizada como ferramenta de Marketing. Para isto é feito um grande esforço para trazer o cliente até a MURI onde ele pode conhecer os processos e técnicas utilizadas pela empresa na produção. Segundo Slack (1993, p. 141), *“a fábrica pode agir como um mostruário para a empresa, uma oportunidade para os clientes serem impressionados pela excelência da manufatura, de seu fornecedor, passando a mensagem de que os produtos são bons porque os fazemos bem”*.
- Foi criada uma página na Internet onde o cliente pode acessar, por meio de uma senha, aos cronogramas e fotos atualizadas do equipamento em execução. A decisão de disponibilizar estas informações visava dar ao cliente uma maior tranquilidade quanto ao andamento dos trabalhos, aumentando a percepção de “Confiabilidade da Entrega”.
- Foram nomeados representantes comerciais, que atuam regionalmente, e que têm por função atender, de forma rápida e eficaz, a qualquer solicitação dos clientes.

- Foi criado um amplo material promocional com a proposta de levar até o cliente uma imagem fiel da empresa. O material foi desenvolvido dentro da proposta de mostrar uma empresa moderna, ágil e eficiente, e é composto por:
 - Catálogos
 - Vídeo Institucional
 - *CD ROM* institucional
 - Vídeos técnicos
 - *Site* na internet
 - Anúncios em revistas especializadas

4.5. EVOLUÇÃO DA EMPRESA AO LONGO DO TEMPO

As estratégias implementadas provocaram conseqüências no desempenho da empresa. A seguir são apresentados alguns dados e indicadores que permitem avaliar o desempenho da empresa ao longo do tempo. Os valores históricos foram convertidos para dólar de modo a compensar as mudanças de moeda ocorridas ao longo do tempo.

4.5.1. *Dados Gerais da Empresa*

A Tabela 1 apresenta os dados gerais da empresa em 1993 e em 2001, onde se pode comparar os dados principais da empresa.

TABELA 1 – Dados gerais da empresa

DESCRIÇÃO	1993	2000
Área construída total em m ²	600	2.500
Área de escritórios em m ²	250	600
Número de funcionários	31	73
Funcionários com curso superior completo ou cursando	4	25
Funcionários com curso de pós-graduação ou cursando	1	4
Faturamento anual (US\$)	470.166	5.413.631
Faturamento por funcionário (US\$)	15.166	79.612
Setores em que atua	13	3
Número de clientes ativos	17	33

Cabe notar o pequeno faturamento por funcionário, que era de apenas US\$ 15.166. O faturamento atual da MURI por funcionário coloca a empresa entre as mais produtivas do setor, segundo a revista Exame – Maiores e Melhores - edição 2000, conforme pode ser visto na Tabela 2.

TABELA 2- Comparativo de produtividade Ano 2000

EMPRESA	FATURAMENTO (R\$)	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FAT/FUNC (R\$)
ABB	543.698.856,00	3134	173.484,00
MURI	10.361.492,00	63	163.492,00
SCHULER	78.999.404,00	641	123.244,00
ROMI	129.099.964,00	1282	100.702,00
SULZER	50.100.000,00	500	100.200,00
EMBRACO	443.197.565,00	4643	95.455,00
SVEDALA	103.199.020,00	1090	94.678,00
BARDELA	62.399.680,00	890	70.112,00
TAURUS	63.099.432,00	1188	53.114,00
WEG	279.896.058,00	5538	50.541,00

4.5.2. Crescimento anual das vendas e do nível de solicitação de orçamentos.

O crescimento das vendas pode mostrar se uma empresa está aumentando sua participação no mercado. Se as vendas de uma empresa aumentam em mercados estáveis ou em declínio pode estar ocorrendo um aumento de sua participação neste mercado.

As vendas da MURI apresentam um crescimento positivo e consistente. No período de 1991 a 2000 o faturamento da MURI cresceu 539%. (Valores em US\$). A Tabela 3 mostra o crescimento das vendas e do nível de orçamentos neste período.

TABELA 3 – Crescimento anual das vendas e do volume de orçamentos

ANO	FATURAMENTO	% DE CRESCIMENTO	ORÇAMENTOS	% DE CRESCIMENTO
1991	155,000.00	25%	1,789,000.00	12%
1992	439,400.00	183%	2,332,000.00	30%
1993	470,166.00	7%	3,500,000.00	50%
1994	630,000.00	34%	6,470,000.00	85%
1995	744,000.00	18%	16,538,000.00	156%
1996	1,550,766.28	108%	10,507,662.84	-36%
1997	2,133,704.74	38%	14,852,367.69	41%
1998	2,322,413.79	9%	17,843,965.52	20%
1999	2,679,889.81	15%	35,162,534.44	97%
2000	5,413,631.58	102%	41,337,315.79	18%

No período compreendido entre 1991 e 1995, que antecedeu a fase de reestruturação da MURI, o crescimento das vendas foi de 267% e no período de 1996 a 2000, que foi posterior a implementação das novas estratégias o crescimento foi de 272%.

Cabe salientar que as vendas da MURI cresceram mesmo após a redução de seu mercado, causado pelo processo de focalização iniciado em 1996. Ou seja, em 1995 a empresa atuava em 13 setores diferentes e fornecia qualquer tipo de máquina especial, e a partir de 1996 a nova estratégia limitou a área de atuação para apenas 3 setores e a um único tipo de produto - linhas de montagem.

A diretoria da empresa imaginava que fosse ocorrer uma queda brusca no faturamento decorrente da focalização e da conseqüente redução do mercado de atuação. Porém, ao contrário do esperado, pode-se identificar, na Figura 10, um grande aumento no faturamento no ano de 1996, exatamente no ano em que se iniciam as ações de reestruturação da empresa.

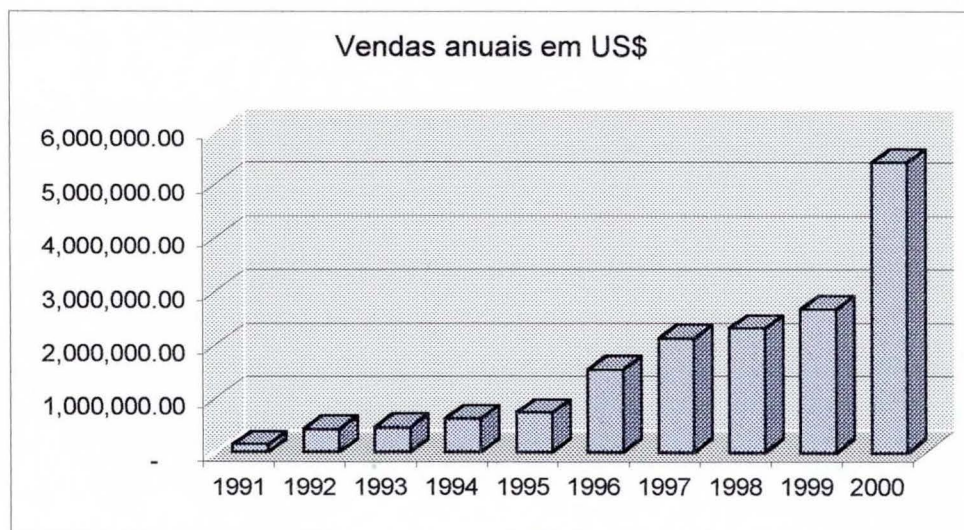


Figura 10- Crescimento das vendas

Quanto ao volume de orçamentos pode-se notar, pela Figura 11, que a queda ocorreu apenas no ano de 1996, e voltou a crescer em 1997. Os orçamentos solicitados pelos clientes cresceram 473% no período de 1991 até 2000. Sendo que de 1991 até 1995 o crescimento acumulado foi de 333%, e entre 1996 e 2000 o crescimento foi de apenas 140%. Isto se deve ao fato de que a estratégia da MURI de focalizar sua atuação em linhas de montagem, e somente para empresas de 3 segmentos (auto-peças, linha branca e eletro-eletrônicos), restringiu de forma significativa o mercado de atuação da empresa e com isto reduziu o ingresso de novas solicitações de cotação.

Porém, como explicar que tenha ocorrido um aumento das vendas se ocorreu uma queda brusca dos orçamentos?

A partir da adoção da sua estratégia de focalização a empresa passou a utilizar melhor seus conhecimentos técnicos, direcionando-os para processo de montagem, produzindo orçamentos mais precisos e soluções melhores.

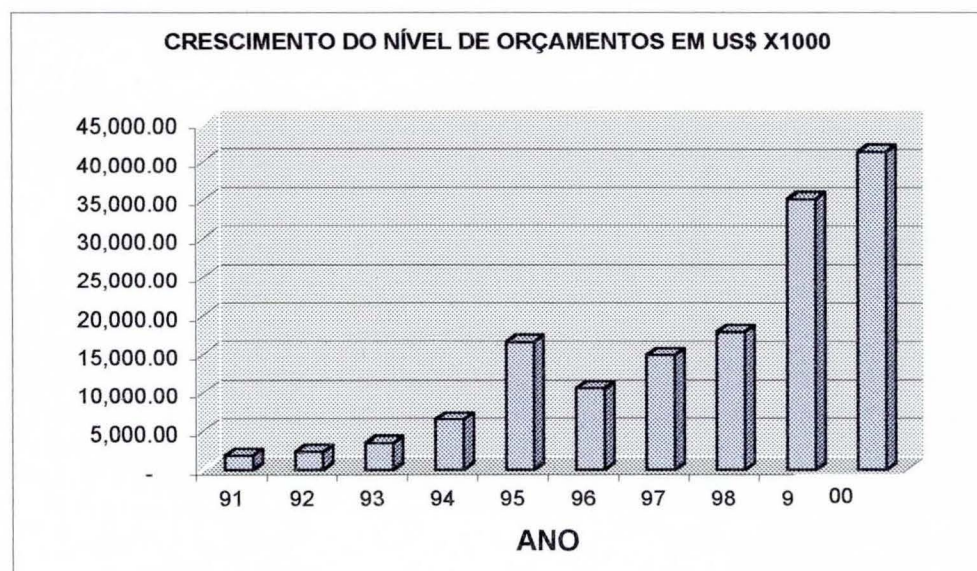


Figura 11- Crescimento do volume de orçamentos

A percentagem de aprovação de orçamentos representa a proporção entre orçamentos enviados para clientes e a quantidade de orçamentos aprovados pelos mesmos. Este índice dá uma idéia da eficácia das ações de vendas e da qualidade das propostas apresentadas. Também pode refletir problemas de mercado e queda dos investimentos na indústria causados por recessões ou crises econômicas.

Analisando a Tabela 4 é possível notar que a média de aprovação de orçamentos vinha caindo desde 1992 atingindo a 4% em 1995; este foi o menor índice de aprovação de orçamentos da história da MURI. Já em 1996 pode-se notar um novo aumento do índice, refletindo o resultado das ações de focalização e a melhora da qualidade dos orçamentos.

TABELA 4 - Variação do índice de aprovação de orçamentos

ANO	FATURAMENTO EM US\$	ORÇAMENTOS EM US\$	% DE APROVAÇÃO
1991	155,000.00	1,789,000.00	9%
1992	439,400.00	2,332,000.00	19%
1993	470,166.00	3,500,000.00	13%
1994	630,000.00	6,470,000.00	10%
1995	744,000.00	16,538,000.00	4%
1996	1,550,766.28	10,507,662.84	15%
1997	2,133,456.61	14,852,367.69	14%
1998	2,322,413.79	17,843,965.52	13%
1999	2,679,889.81	35,162,534.44	8%
2000	5,413,631.58	41,337,315.79	13%

A seguir se compara o crescimento da MURI com o crescimento da economia brasileira e dos setores nos quais a empresa está inserida.

4.5.3. *Crescimento anual das vendas da MURI em comparação com o PIB e com o crescimento da Indústria Brasileira.*

Este indicador compara a evolução anual, em percentagem, das vendas da MURI com a evolução do PIB e com a evolução da indústria no período de 1991 até 2000. Como se pode verificar, mesmo nos anos nos quais houveram quedas do produto interno bruto e do crescimento da indústria, as vendas da MURI cresceram consistentemente.

TABELA 5 – Crescimento da MURI em comparação com o PIB e Indústria

CRESCIMENTO ANUAL			
ANO	PIB%	INDUSTRIA	MURI
1991	1.03%	-2.60%	25%
1992	-0.54%	-3.70%	183%
1993	4.92%	7.50%	7%
1994	5.85%	7.60%	34%
1995	4.22%	1.80%	18%
1996	2.66%	1.50%	108%
1997	3.27%	3.90%	38%
1998	0.22%	-2.30%	9%
1999	0.79%	-0.70%	15%
2000	4.20%	4.80%	102%

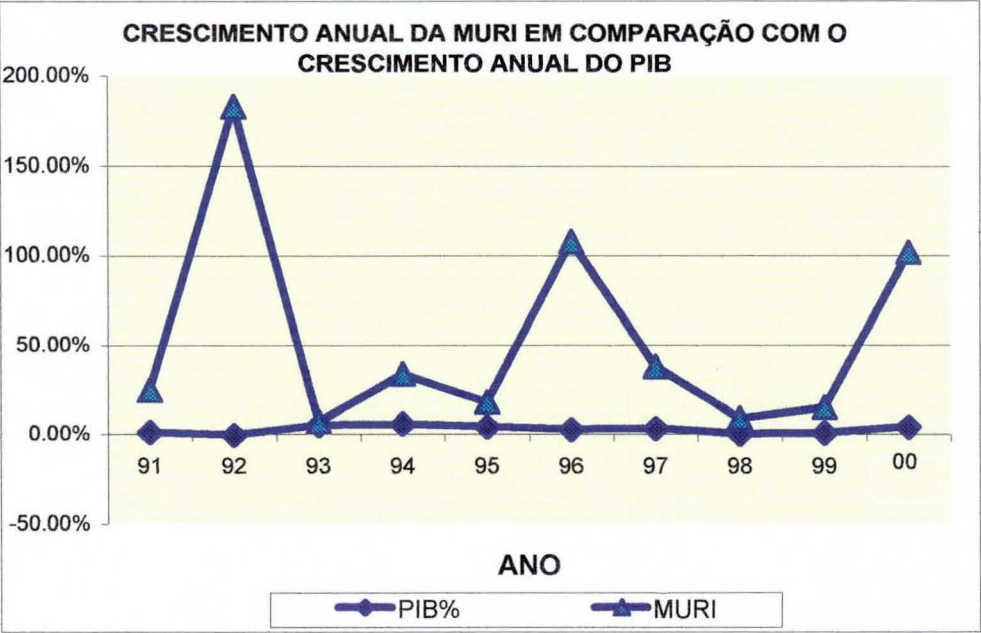


Figura 12 – Crescimento anual da MURI em comparação com o PIB Anual

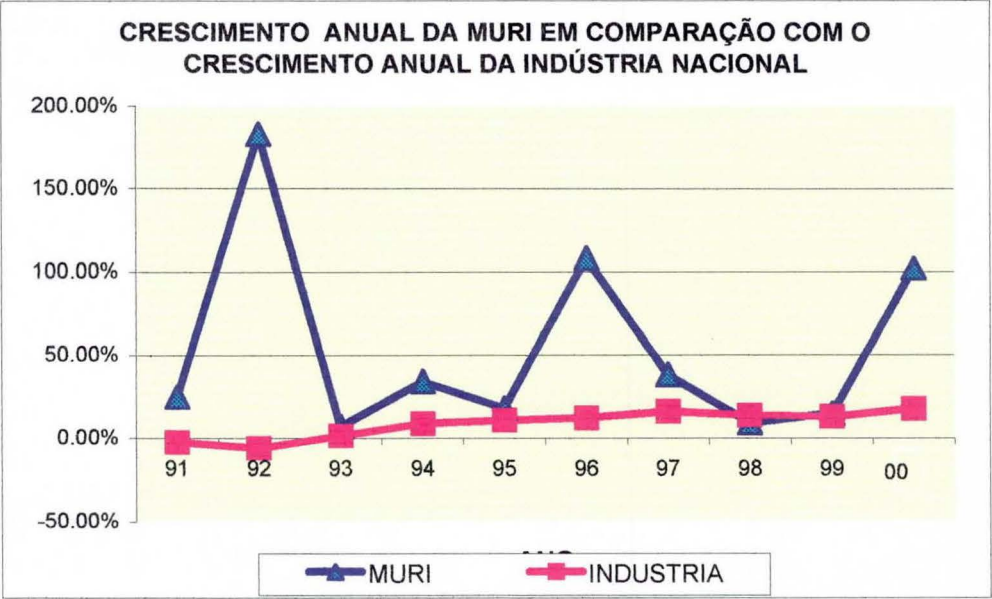


Figura 13 – Crescimento anual da MURI em comparação com a Indústria

4.5.4. Crescimento acumulado das vendas da MURI em comparação com o crescimento acumulado do PIB e da Indústria Brasileira.

A Figura 14 representa o crescimento acumulado das vendas da MURI em comparação com o crescimento acumulado do PIB e com o crescimento acumulado da Indústria brasileira. Este indicador mostra que, enquanto o Produto Interno Bruto cresceu apenas 26,62% em 10 anos e a indústria nacional cresceu 17,8%, as vendas da MURI cresceram 539% no mesmo período.

TABELA 6- Crescimento acumulado da MURI do PIB e da Indústria

ANO	CRESCIMENTO ACUMULADO		
	PIB%	INDUSTRIA	MURI
1991	1.03%	-2.60%	25.00%
1992	0.49%	-6.30%	208.00%
1993	5.41%	1.20%	215.00%
1994	11.26%	8.80%	249.00%
1995	15.48%	10.60%	267.00%
1996	18.14%	12.10%	375.00%
1997	21.41%	16.00%	413.00%
1998	21.63%	13.70%	422.00%
1999	22.42%	13.00%	437.00%
2000	26.62%	17.80%	539.00%

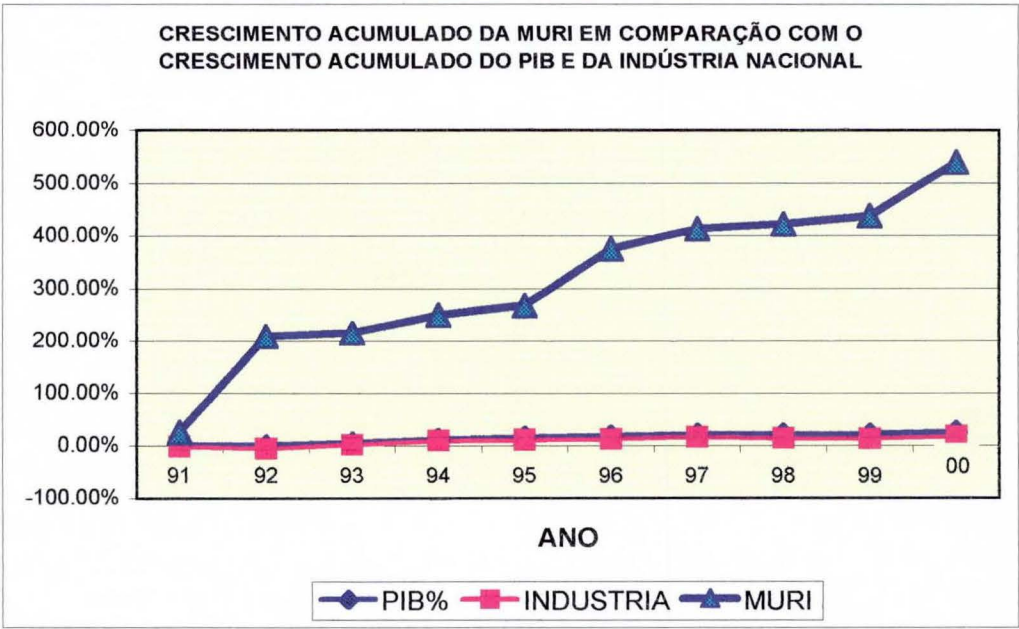


Figura 14 – Crescimento Acumulado da MURI em relação ao PIB e Indústria

4.5.5. Crescimento anual das vendas da MURI em comparação com o crescimento anual da Indústria Brasileira de Bens de Capital.

A Figura 15 representa o crescimento anual das vendas da MURI em comparação com o crescimento anual da indústria de máquinas e equipamentos brasileiros, que é o segmento ao qual a MURI pertence. Por este gráfico é possível identificar que mesmo em períodos nos quais o crescimento da indústria de bens de capital foi negativo a MURI apresentou crescimento positivo.

TABELA 7- Crescimento anual da MURI e da Indústria de bens de Capital

ANO	MURI	BENS DE CAPITAL
1991	25.00%	-17.19%
1992	183.00%	-9.77%
1993	7.00%	-1.90%
1994	34.00%	14.85%
1995	18.00%	1.36%
1996	108.00%	-13.02%
1997	38.00%	-0.99%
1998	9.00%	-6.10%
1999	15.00%	-11.69%
2000	102.00%	12.79%

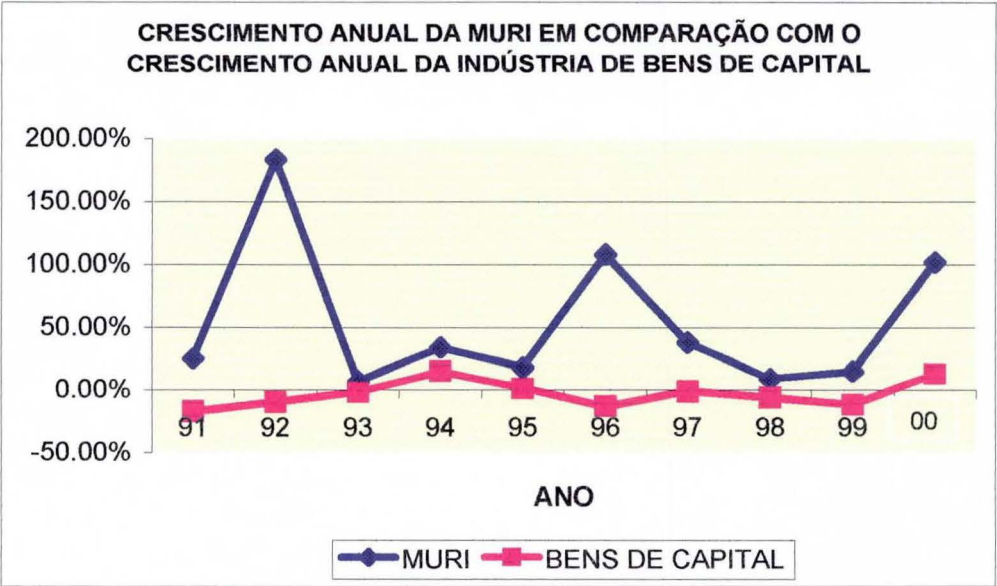


Figura 15- Crescimento da MURI e Indústria de Bens de Capital

4.5.6. Crescimento acumulado das vendas da MURI em comparação com o crescimento acumulado da Indústria Brasileira de Bens de Capital.

A Figura 16 representa o crescimento acumulado das vendas da MURI em comparação com o crescimento acumulado da indústria brasileira de máquinas e equipamentos brasileiros, que é o segmento ao qual a MURI pertence. Por este gráfico pode-se notar que apesar da queda de 30% apresentada pela Indústria Brasileira de Bens de Capital a MURI apresentou um crescimento de 539%. Isto indica que os resultados obtidos pela MURI não refletem os resultados do setor em que a empresa atua.

TABELA 8- Crescimento acumulado da MURI e Bens de Capital

ANO	MURI	BENS DE CAPITAL
1991	25.00%	-17.19%
1992	208.00%	-26.96%
1993	215.00%	-28.86%
1994	249.00%	-14.01%
1995	267.00%	-12.66%
1996	375.00%	-25.68%
1997	413.00%	-26.66%
1998	422.00%	-32.76%
1999	437.00%	-44.45%
2000	539.00%	-31.66%

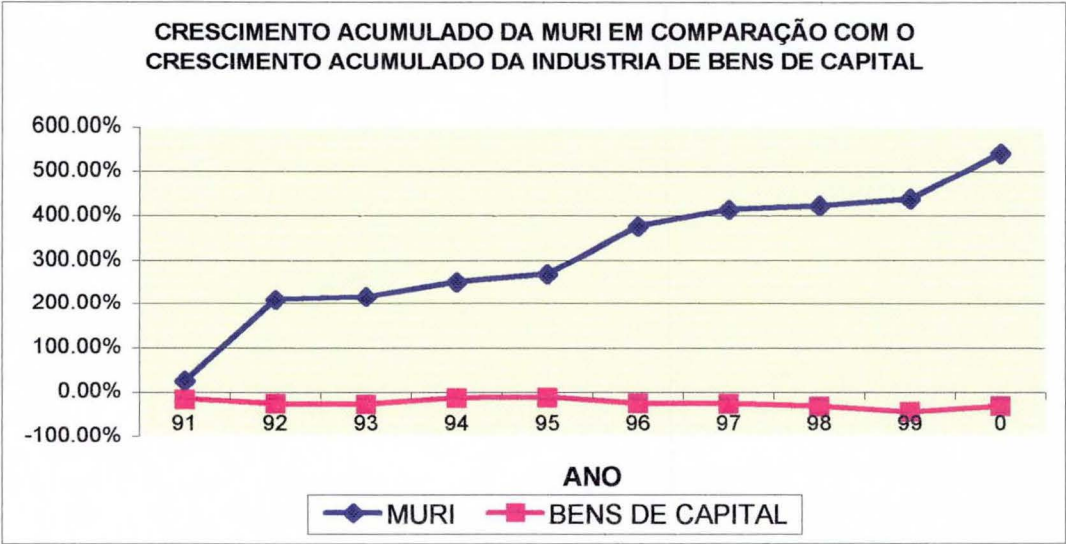


Figura 16 - Crescimento acumulado da MURI e da Indústria de Bens de capital

4.5.7. **Crescimento anual das vendas da MURI em comparação com o crescimento da Indústria Brasileira de Auto-Peças e Linha Branca.**

Este indicador compara a evolução anual em percentagem das vendas da MURI com a evolução anual da indústria de Auto Peças e da Indústria da Linha Branca no período de 1991 até 2000, que são os setores responsáveis por 80% das vendas da MURI. A Figura 17 mostra que o crescimento da MURI não apresenta relação com o crescimento das industrias em que atua.

TABELA 9 – Crescimento Anual dos setores de auto-peças e linha branca

ANO	CRESCIMENTO ANUAL		
	AUTO PEÇAS	LINHA BRANCA	MURI
1991	-19.57%	8.00%	25%
1992	2.78%	21.00%	183%
1993	30.63%	17.00%	7%
1994	16.29%	28.00%	34%
1995	7.86%	30.00%	15%
1996	-2.79%	24.00%	108%
1997	8.29%	9.00%	38%
1998	-14.92%	17.00%	9%
1999	-29.98%	7.00%	15%
2000	19.23%	8.00%	102%

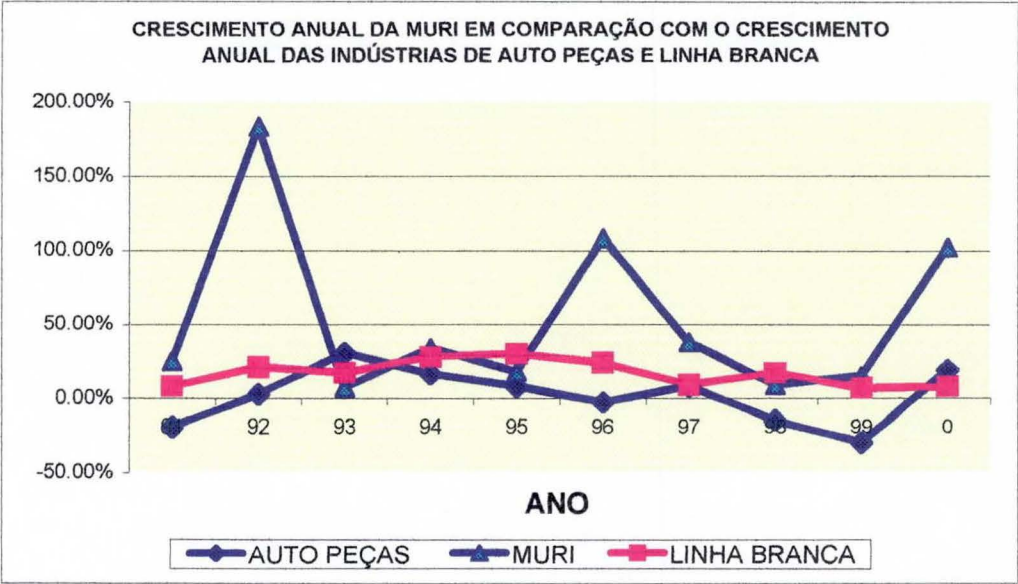


Figura 17 -Crescimento anual das vendas da MURI e crescimento anual das Indústrias de Auto-Peças e Linha Branca.

4.5.8. Crescimento acumulado das vendas da MURI em comparação com o crescimento acumulado da Indústria Brasileira de Auto-Peças e Linha Branca.

Este indicador compara o crescimento acumulado, em percentagem, das vendas da MURI com o crescimento acumulado da indústria de Auto Peças e da Indústria da Linha Branca no período de 1991 até 2000, que são os setores responsáveis por 80% das vendas da MURI. Pode-se notar que o crescimento da MURI foi superior ao desempenho total individual de cada um dos setores.

TABELA 10 - Crescimento acumulado da MURI em comparação com o crescimento acumulado dos setores de auto peças e linha Branca

ANO	CRESCIMENTO ACUMULADO		
	AUTO PEÇAS	LINHA BRANCA	MURI
1991	-19.57%	8.00%	25.00%
1992	-16.79%	29.00%	208.00%
1993	13.84%	46.00%	215.00%
1994	30.13%	74.00%	249.00%
1995	37.99%	104.00%	267.00%
1996	35.20%	128.00%	375.00%
1997	43.49%	137.00%	413.00%
1998	28.57%	154.00%	422.00%
1999	-1.41%	161.00%	437.00%
2000	17.82%	169.00%	539.00%

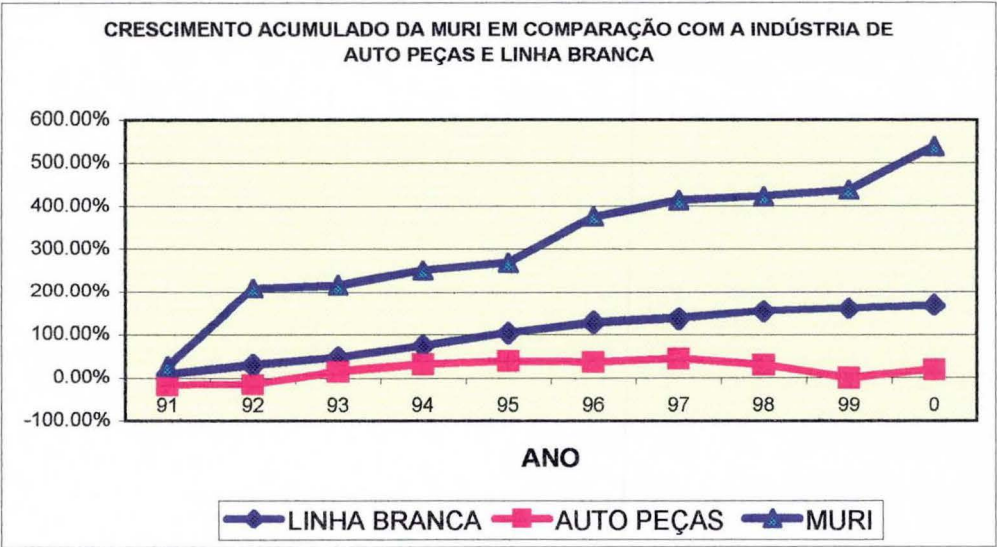


Figura 18 – Crescimento acumulado da MURI em comparação com o crescimento acumulado dos setores de Auto peças e Linha Branca

5. A pesquisa de Importância X Desempenho como base para a formulação de novas estratégias

Neste capítulo se descreve os resultados obtidos na nova pesquisa de importância X desempenho, posteriormente é feita uma comparação com os resultados obtidos na pesquisa de Carvalho (1997), que permite identificar as mudanças ocorridas nos critérios de importância segundo os clientes. Finalmente é feita uma avaliação do desempenho da MURI quanto aos critérios pesquisados em comparação com os concorrentes, permitindo avaliar os resultados alcançados com as estratégias implementadas em 1997.

Dos 200 questionários de importância enviados foram recebidos 38, que representa um índice de resposta de 19%. Dos 200 questionários de desempenho enviados 25 foram devolvidos, o que representa um índice de resposta de 12,5%.

Uma grande parte dos respondentes não preencheu o campo que permitia identificar o cargo, o porte da empresa, a localização e a origem do capital, portanto ficaram comprometidas as análises relacionadas a estes indicadores. A decisão do pesquisador, portanto, foi de eliminar esta análise do escopo do presente trabalho.

5.1. COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA EM 1997 COM OS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA EM 2001

Na primeira parte da análise se buscou identificar alterações quanto aos critérios de importância ao longo do tempo, de modo a atender ao objetivo específico 1.3.2.3. Para isto foram comparados os critérios identificados e pesquisados por Carvalho em 1997 com os mesmos critérios quatro anos depois. Cabe ressaltar que na pesquisa anterior Carvalho agrupou diversos critérios em um único, de forma a criar conjuntos que se enquadravam na classificação de Hill (1989) de critérios ganhadores de pedidos.

Em virtude do interesse do pesquisador em aprofundar o conhecimento quanto a algumas nuances do mercado, e também por sugestão do próprio Carvalho, estes critérios foram separados e analisados de forma individualizada, facilitando a coleta e análise dos dados. Podemos citar como exemplo de um critério agrupado o item serviços agregados, que é composto por fatores de importância como: assistência técnica, entregar projetos em disquete, treinamento de operadores entre outros. Nesta nova análise consideramos, para fins de comparação entre as duas pesquisas, o valor obtido pelo critério de maior peso que compunha o agrupamento utilizado por Carvalho. Com isto se pressupõe que o critério de maior peso seria o mais representativo daquele grupo.

Em sua pesquisa, Carvalho (1997) identificou junto à literatura e em pesquisa junto a clientes da MURI dezoito critérios de importância que foram divididos em 35 perguntas. Os critérios pesquisados foram:

- Preço
- Condições de pagamento
- Desempenho
- Características secundárias
- Estética
- Serviços agregados
- Conformidade ao projeto
- Confiabilidade
- Qualidade Percebida
- Flexibilidade de produto
- Flexibilidade de entrega
- Velocidade de entrega
- Tecnologia
- Produto
- Processo
- Comerciais
- Porte da empresa
- Localização

Em sua pesquisa Carvalho (1997) constatou que os critérios ditos como mais importantes para os clientes foram, em ordem decrescente de importância: Confiabilidade de entrega, conformidade às normas, conformidade ao projeto e desempenho dos produtos.

- **Confiabilidade de entrega no prazo:** A média obtida por este critério foi de 4,26, sendo que 93% dos respondentes classificaram como “muito importante” ou “extremamente importante” a garantia de que a máquina será entregue no prazo prometido; destes, 60% o

consideraram "muito importante" e 33% o consideraram "extremamente importante".

- **Conformidade às normas:** Aproximadamente 92% dos respondentes consideraram "muito importante" ou "extremamente importante" que o equipamento seja projetado e construído de acordo com as normas internas do cliente. A média obtida por este critério foi 4,21.
- **Conformidade ao projeto:** 85% dos respondentes afirmaram que é "muito importante" ou "extremamente importante" construir os equipamentos de acordo com o projeto original. A média obtida por este critério foi 4,20.
- **Desempenho dos produtos:** O critério desempenho das funções para as quais os equipamentos foram projetados obteve média de 4,19 e foi considerado como "muito importante" ou "extremamente importante" por 81% dos respondentes.

Na pesquisa atual os critérios ditos como mais importantes para os clientes, em ordem decrescente de importância, foram: Desempenho dos produtos, garantia de sigilo industrial, confiabilidade de entrega, instalação e treinamento de operadores, conformidade ao projeto, facilidade e baixo custo de manutenção e qualidade da documentação técnica.

- **Desempenho dos produtos:** O critério desempenho das funções para as quais os equipamentos foram projetados obteve a média mais alta entre os respondentes, 4,84, e desvio padrão de 0,67. Este critério foi considerado "extremamente importante" por 92% dos respondentes.

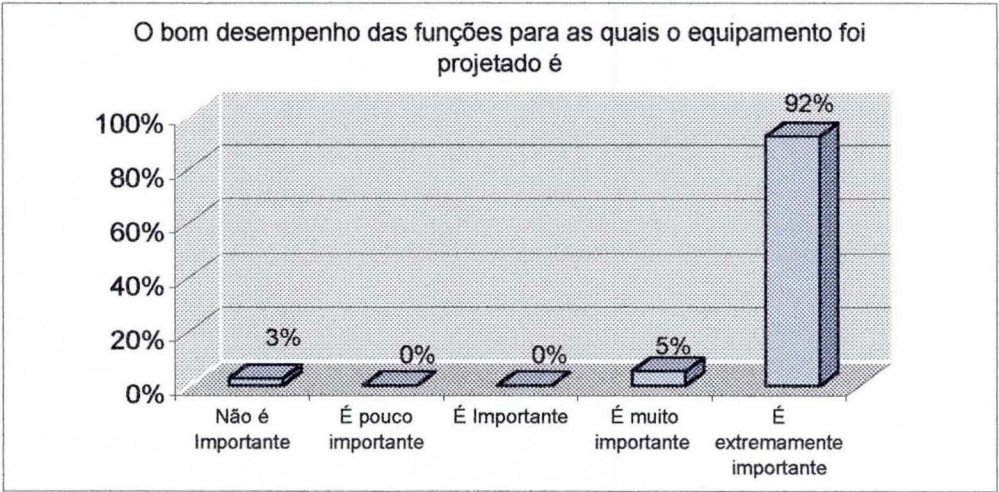


Figura 19 – Desempenho das funções do equipamento

- **Sigilo Industrial:** A garantia de que as informações e o sigilo quanto aos produtos e processos utilizados pelo cliente serão preservados obteve a segunda maior média, 4,74, e desvio padrão 0,6, com 79% dos respondentes considerando “extremamente importante” e 18% “muito importante”.

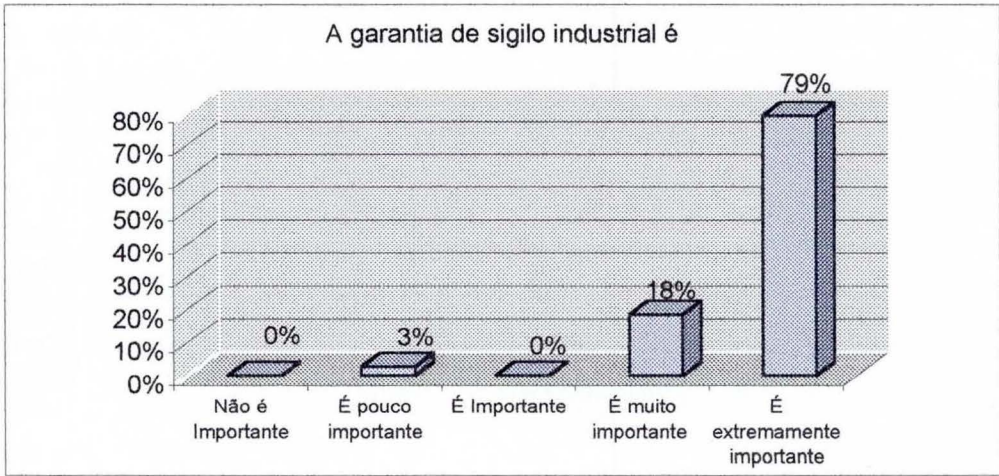


Figura 20 - Sigilo Industrial

- **Confiabilidade de entrega no prazo:** A média obtida por este critério foi de 4,63, com desvio padrão de 0,71, sendo que 74% dos respondentes o classificaram como “extremamente importante” e 18% como “muito importante” .

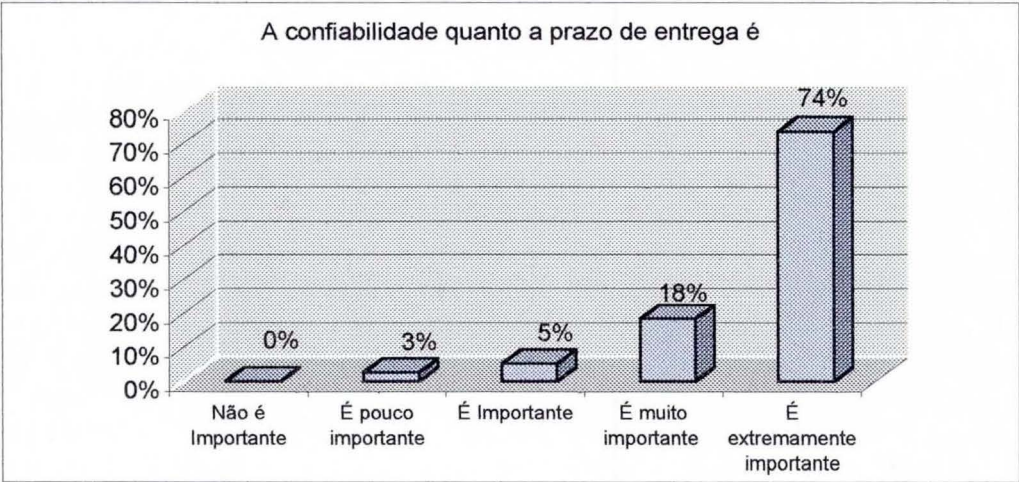


Figura 21 – Confiabilidade de entrega

- **Instalar o equipamento e treinar os operadores:** Aproximadamente 66% dos respondentes consideraram “extremamente importante” e 26% “muito importante” que o equipamento seja instalado pelo fornecedor e que os operadores e pessoal de manutenção seja treinado para utilizar e manter o equipamento. A média obtida por este critério foi de 4,58 e o desvio padrão 0,64.

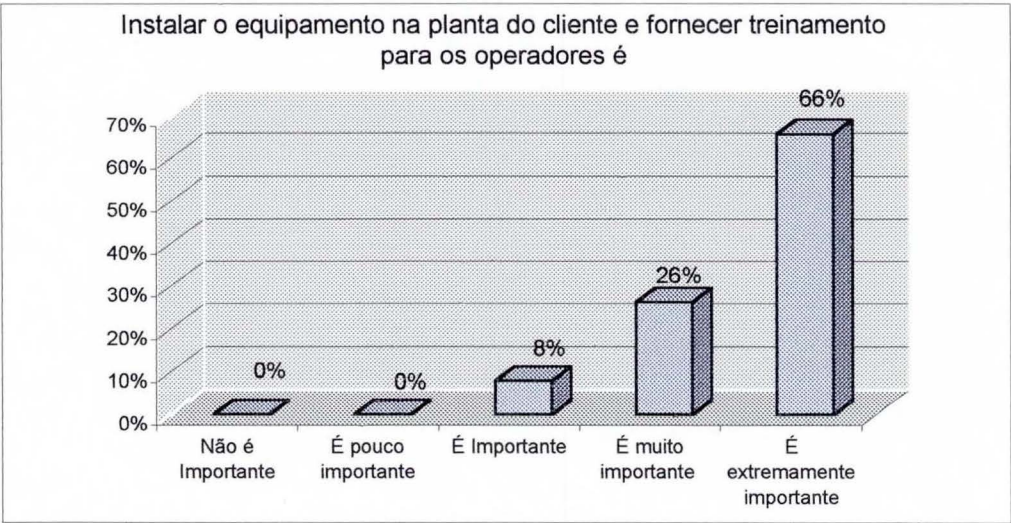


Figura 22 – Instalar o equipamento e treinar operadores

- **Conformidade ao projeto:** Com média de 4,52 e desvio padrão de 0,8, a garantia de que os equipamentos serão fabricados de acordo com as especificações de projeto foi considerada "extremamente importante" por 66% dos respondentes e "muito importante" por 26%.

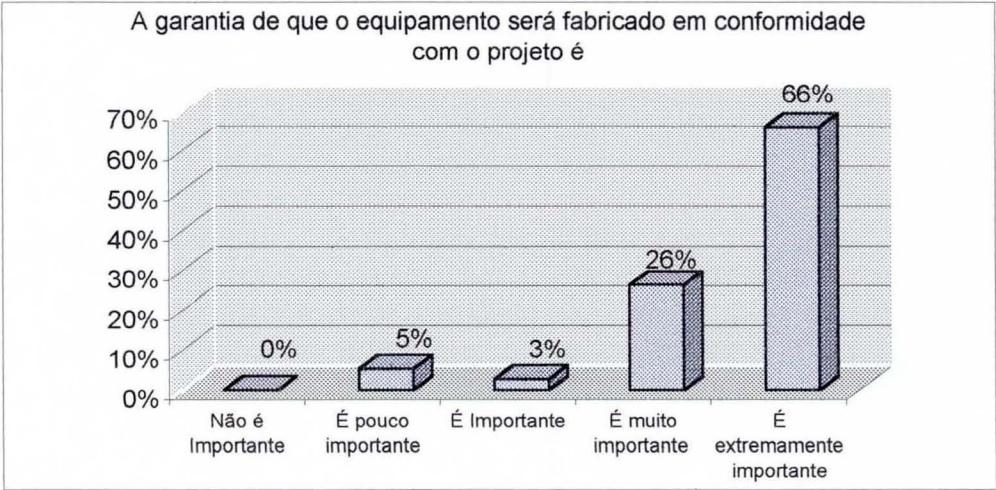


Figura 23 – Conformidade do projeto

- **Facilidade de manutenção e baixo custo de manutenção:** a média obtida para este critério foi de 4,47 e desvio padrão de 0,8. Do total de respondentes 63% identificaram este item como sendo "extremamente importante" e 24% consideram "muito importante" construir equipamentos de baixo custo e de fácil manutenção.

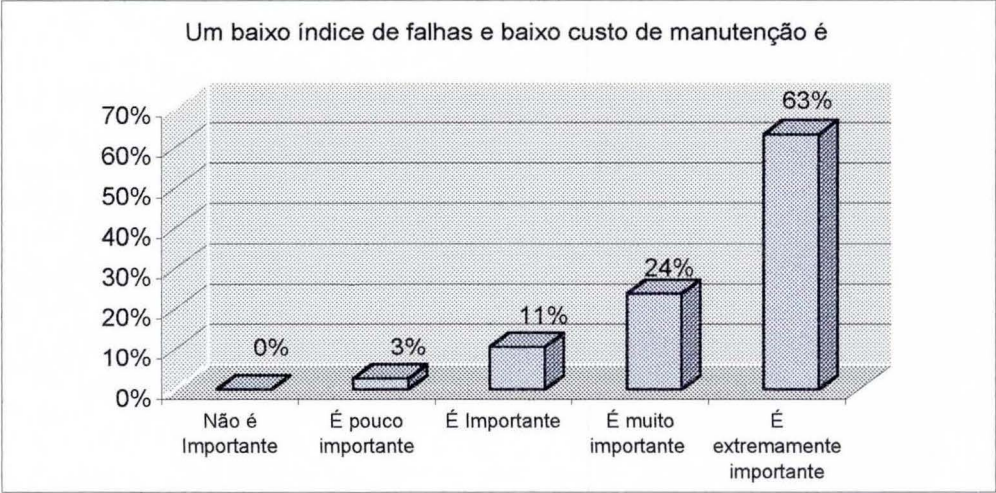


Figura 24 Índice de Falhas e custo de manutenção

- **Documentação técnica:** A documentação técnica foi considerada como "extremamente importante" por 61% dos respondentes e "muito importante" por 29% dos respondentes. A média deste critério foi 4,47 e desvio padrão 0,76.

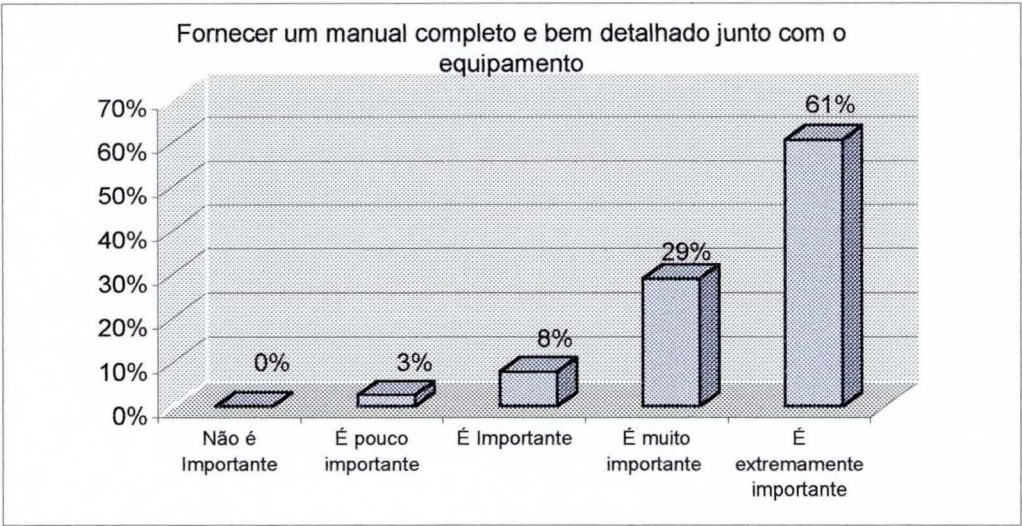


Figura 25 - Fornecer manual de operação detalhado

Os gráficos com os demais resultados obtidos na pesquisa de importância estão apresentados no Anexo A.

A Tabela 11 apresenta um comparativo entre os critérios de importância pesquisados por Carvalho em 1997 e os mesmos critérios em 2001.

TABELA 11 – Variação dos critérios de importância

COMPARATIVO DA VARIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA				
CRITÉRIO	Média em 1997	Classificação em 1997	Média em 2001	Classificação em 2001
Confiabilidade de entrega	4.28	1º.	4.63	3º.
Conformidade	4.21	2º.	4.52	5º.
Desempenho	4.19	3º.	4.84	1º.
Serviços Agregados	4.19	4º.	4.57	4º.
Durabilidade	3.94	5º.	4.05	19º.
Flexibilidade de entrega	3.80	6º.	4.05	20º.
Prazo de entrega	3.69	7º.	3.53	28º.
Características secundárias	3.50	8º.	4.23	5º.
Preço	3.48	9º.	3.28	31º.
Flexibilidade de Produto	3.40	10º.	4.28	8º.
Tecnologia	3.40	11º.	4.15	21º.
Condições de Pagamento	3.02	12º.	3.07	33º.
Estética	2.45	13º.	4.10	17º.
Porte da empresa	2.15	14º.	2.73	35º.

Pela análise da Tabela 11 pode-se concluir que ocorreram alterações quanto aos níveis de importância atribuídos aos critérios pesquisados por Carvalho em 1997. A principal mudança ocorrida nos critérios de importância diz respeito ao aumento do nível de exigência dos clientes, que pode ser identificado pelo fato de que em 1997 apenas quatro critérios tiveram médias acima de 4,00, já na nova pesquisa, analisando os mesmos critérios, constata-se que nove critérios receberam médias acima de 4,00.

Se forem considerados todos os novos critérios pesquisados, pode-se constatar que vinte obtiveram médias acima de quatro. Isto indica um aumento significativo do nível de exigência dos clientes, pois passaram a existir mais critérios “ganhadores de pedido” do que em 1997. Conforme descrito anteriormente, um dos motivos para esta mudança pode estar relacionada a o uso do termo “extremamente importante” em substituição ao termo “o mais importante” utilizado por Carvalho (1997). Esta alteração pode ter tornado menos rigorosa a escolha, por parte dos respondentes dos critérios de maior importância.

Individualmente, alguns critérios indicam mudanças significativas no processo de compra de equipamentos, quanto aos critérios de importância, para os clientes pesquisados. As principais mudanças ocorreram nos seguintes critérios:

- **Desempenho das funções para as quais o equipamento foi projetado:** este critério subiu de terceiro item mais importante para o primeiro lugar.
- **Confiabilidade de entrega:** Este item era o mais importante em 1997 e passou para o terceiro lugar, fato que pode indicar mudança na percepção quanto ao critério prazo, que é o diferencial competitivo da MURI.

- **Durabilidade e robustez:** A média dada a este critério aumentou de 3,94 para 4,05, porém, quando comparado com outros critérios, o mesmo caiu de quinto para décimo nono lugar, ou seja, o cliente passou a dar maior importância a outros critérios não considerados anteriormente.
- **Flexibilidade de produto:** Este critério aumentou de importância, fato que, segundo a diretoria da empresa, pode estar relacionado ao uso da engenharia simultânea pelos clientes. Esta prática obriga o fornecedor de máquinas a conviver com alterações frequentes no produto.
- **Estética:** Na pesquisa de Carvalho (1997) este critério foi considerado um dos de menor importância, com média 2,45. Na pesquisa atual esta média passou para 4,1, colocando-o entre os critérios “ganhadores de pedido”, acima de itens como durabilidade do equipamento. É necessário avaliar mais profundamente esta mudança para tentar identificar seus motivos e as implicações para a MURI.

A Tabela 12 mostra o novo *ranking* dos critérios de importância obtidos na pesquisa realizada em 2001.

TABELA 12 – Novo ranking dos critérios de importância

CRITÉRIOS DE IMPORTÂNCIA SEGUNDO A NOVA PESQUISA EM ORDEM DECRESCENTE				
	CRITÉRIO	Questão	Média	Desvio Padrão
1	Desempenho das funções	4	4.84	0.68
2	Sigilo Industrial	30	4.74	0.60
3	Confiabilidade de entrega	22	4.63	0.71
4	Instalar o equipamento e treinar operadores	11	4.58	0.64
5	Conformidade de projeto	15	4.52	0.80
6	Fornecer manual completo	12	4.47	0.76
7	Índice de falhas e baixo custo de manutenção	16	4.47	0.79
8	Flexibilidade de produto	19	4.30	0.73
9	Painel prático e funcional	5	4.23	0.85
10	Visitar o cliente na fase de cotação	10	4.21	0.81
11	Manter técnicos atualizados	25	4.24	0.82
12	Atender as normas internas	14	4.21	0.87
13	Identificação de componentes	6	4.21	0.78
14	Conhecer o produto e os processos	28	4.16	0.89
15	Proposta clara e detalhada	29	4.16	0.79
16	Engenheiro responsável pelo projeto	9	4.10	0.98
17	Estética e acabamento geral do equipamento	8	4.10	0.76
18	Assistência técnica	13	4.10	0.92
19	Equipamentos robustos e duráveis	17	4.05	0.80
20	Flexibilidade de entrega	20	4.05	0.90
21	Utilizar as tecnologias mais avançadas	26	4.00	0.77
22	Manter o cliente bem informado	23	3.84	0.94
23	Procedimentos formais e documentação	33	3.82	0.89
24	Prazo de entrega da proposta	31	3.79	0.70
25	Duração da garantia	32	3.63	0.82
26	Usar auto CAD e 3 D	27	3.60	0.92
27	Pintura de acordo com as normas	7	3.60	0.79
28	O menor prazo de entrega	21	3.52	0.95
29	Apoio de parceiro internacional	24	3.39	1.02
30	Estar localizado próximo ao cliente	35	3.32	0.93
31	O menor preço	1	3.29	0.65
32	Pagar o equipamento após entrega	3	3.13	1.09
33	A condição de pagamento	2	3.07	0.91
34	A marca ou nome do fabricante	18	3.00	1.09
35	O porte da empresa	34	2.74	0.86

Com estes dados é possível identificar ainda novos critérios que passaram a ter grande importância para o cliente na hora de definir uma compra. Destes critérios se destacam alguns que indicam uma forte preocupação dos clientes com o conhecimento técnico e com a capacidade do fornecedor de entender o seu problema específico de montagem e apresentar uma solução adequada para estes problemas. O cliente mostra esta preocupação na avaliação dos seguintes critérios:

- **Visitar o cliente na fase de cotação:** Este critério foi incluído na nova pesquisa obtendo uma média de 4,21 e desvio padrão 0,8. O cliente considera a visita para esclarecimento e coleta de dados antes da cotação como um fator importante na solução técnica do problema.
- **Conhecer o produto do cliente e seus processos:** Este critério foi incluído na nova pesquisa e alcançou uma média de 4,16, com desvio padrão de 0,89.
- **Manter os técnicos atualizados:** Este critério obteve média 4,24 e desvio padrão de 0,82.

Um segundo grupo de critérios relacionados entre si, e aos quais foram atribuídos níveis de importância muito elevados, diz respeito aos critérios de manutenção e operação do equipamento. Esta preocupação está demonstrada nos seguintes critérios:

- **Fornecer manual de operação:** Média 4,47 e desvio padrão 0,76.
- **Fabricar equipamento com índice de falhas e custo de manutenção reduzidos:** Média de 4,47 e desvio padrão de 0,76.
- **Um painel elétrico prático e funcional:** Este critério obteve média 4,23 e desvio padrão de 0,85.
- **Identificação dos componentes elétricos, pneumáticos e hidráulicos:** Este critério obteve média 4,21 e desvio padrão de 0,78.

5.2. ANÁLISE DO DESEMPENHO DA MURI EM 1997, COMPARADO AO DESEMPENHO EM 2001

Esta seção atende ao objetivo 1.3.2.4, onde se propôs avaliar, utilizando a metodologia proposta por Slack (1993), a evolução do desempenho da empresa em comparação com os concorrentes em cada um dos critérios identificados, pelos clientes, como sendo os mais importantes.

É importante salientar, conforme descrito no Capítulo 3, que os questionários de desempenho foram enviados apenas para clientes que compraram equipamentos da MURI nos últimos 5 anos, e que os mesmos deveriam avaliar o desempenho da empresa em comparação com os principais concorrentes utilizando uma escala de 1 a 5.

A Tabela 13 mostra um comparativo entre os resultados obtidos por Carvalho (1997) quanto ao desempenho da MURI com os resultados obtidos na pesquisa atual nos mesmos critérios. A análise da mudança de percepção dos clientes quanto ao desempenho da empresa ficou prejudicada, pois testes de médias não são adequados para variáveis ordinais escalares.

Para tornar tecnicamente correta esta análise seriam necessários os dados originais da pesquisa realizada em 1997, que não estão disponíveis. Além disto seriam necessárias mais de duas séries de dados obtidos ao longo do tempo, de forma a permitir o estudo de tendências.

Outro fator que dificultou esta análise se deve ao fato de que foram incluídos novos critérios de desempenho a análise da posição relativa dos mesmos ficou comprometida. Esta análise somente seria possível se tivessem sido utilizados exatamente os mesmos critérios de desempenho.

Tabela 13 – Comparativo do desempenho da MURI entre 1997 e 2001

COMPARATIVO DO DESEMPENHO DA MURI				
CRITÉRIO	Média em 1997	Classificação em 1997	Média em 2001	Classificação em 2001
Conformidade ao projeto	3.47	1	3.28	26
Confiabilidade de entrega	3.40	2	3.36	20
Flexibilidade de entrega	3.36	3	3.28	27
Tecnologia de produto	3.30	4	3.68	4
Serviços agregados	3.27	5	3.56	28
Estética	3.27	6	3.68	5
Prazo de entrega	3.27	7	3.00	32
Porte da empresa	3.20	8	3.88	1
Desempenhos das funções	3.13	9	3.48	17
Características secundárias	3.07	10	3.68	6
Condições de Pagamento	3.00	11	3.08	30
Durabilidade	3.00	12	3.36	22
Flexibilidade de produto	3.00	13	3.56	11
Preço	2.71	14	2.28	35

A Tabela 14 mostra o desempenho da MURI segundo a percepção dos clientes quanto aos critérios pesquisados em ordem decrescente. Pode-se constatar, pela análise da mesma, que dos dez critérios de melhor desempenho cinco estão relacionados à estrutura da empresa, aos seus processos internos e ao conhecimento técnico e tecnológico da equipe de engenharia. Ou seja, os clientes estão avaliando como tendo boa performance em critérios que são recursos ou capacitações da empresa, ou suas “armas da competição”, segundo a definição de Contador (1995).

Em relação aos demais critérios de melhor desempenho, três estão ligados à qualidade do produto, um está ligado ao reconhecimento da marca MURI e o outro à transparência e facilidade de comunicação da empresa com os clientes.

Tabela 14 – Desempenho da MURI nos critérios pesquisados

	CRITÉRIO	Média	DP
1	O porte da MURI é?	3.88	0.58
2	Os procedimentos formais e a documentação interna da MURI são?	3.80	0.58
3	O conhecimento da MURI quanto ao produto e processos do cliente é?	3.72	0.54
4	As tecnologias utilizadas pela MURI nos equipamentos são?	3.68	0.56
5	A estética e o acabamento geral dos equipamentos fabricados pela MURI são?	3.68	0.69
6	A identificação dos componentes elétricos, pneumáticos e hidráulicos nos equipamentos MURI é?	3.68	0.69
7	A qualidade e transparência das informações dadas pela MURI são?	3.64	0.64
8	A marca ou nome da MURI é?	3.6	0.58
9	A qualidade do painel de comando dos equipamentos MURI é?	3.6	0.64
10	A atualização técnica dos técnicos da MURI é?	3.6	0.71
11	Flexibilidade da MURI quanto ao produto é?	3.56	0.77
12	Quanto à instalação e treinamento de operadores a MURI é?	3.56	0.92
13	O fato da MURI possuir parceiro internacional torna seus equipamentos?	3.56	0.51
14	O manual técnico fornecido pela MURI é?	3.52	0.96
15	A facilidade de comunicação com a MURI é?	3.52	0.88
16	Pintura dos equipamentos da MURI é?	3.52	0.71
17	O Desempenho das funções dos equip. da MURI é?	3.48	0.51
18	O atendimento da MURI durante a fase de cotação é?	3.48	0.58
19	Os recursos utilizados para projetos pela MURI como Auto CAD e 3 D são?	3.44	0.91
20	Confiabilidade de entrega da MURI é?	3.36	0.71
21	O Sigilo Industrial da MURI é?	3.36	0.56
22	Os Equipamentos da MURI quanto à robustez e durabilidade são?	3.36	0.49
23	O Índice de falhas e o custo de manutenção dos equipamentos MURI são?	3.36	0.64
24	Quanto ao atendimento das normas internas a MURI é?	3.36	0.57
25	O prazo de entrega da proposta da MURI é?	3.32	0.75
26	A conformidade dos equipamentos da MURI em relação ao projeto é?	3.28	0.67
27	A flexibilidade de entrega da MURI é?	3.28	0.74
28	A assistência técnica da MURI é?	3.24	0.72
29	A proposta técnica da MURI é?	3.16	0.62
30	A condição de pagamento da MURI é?	3.08	0.64
31	A duração da garantia da MURI é?	3.04	0.35
32	O prazo de entrega da MURI é?	3	0.5
33	O pagamento após entrega torna as condições de pagamento da MURI?	2.88	0.66
34	A localização da MURI é?	2.68	0.94
35	O preço da MURI é?	2.28	0.67

O critério no qual a MURI obteve o melhor resultado foi quanto à adequação do porte da empresa ao tipo de atividade por ela desempenhada, em comparação ao porte dos principais concorrentes. A Figura 26 mostra que 64% dos respondentes consideram o porte da MURI melhor e 8% consideram muito melhor que o porte das empresas concorrentes. Isto significa que de acordo com os clientes a estrutura física, as instalações e os recursos de fabricação utilizados pela MURI são mais adequados ao tipo de serviços e produtos que a empresa fornece do que os dos concorrentes.

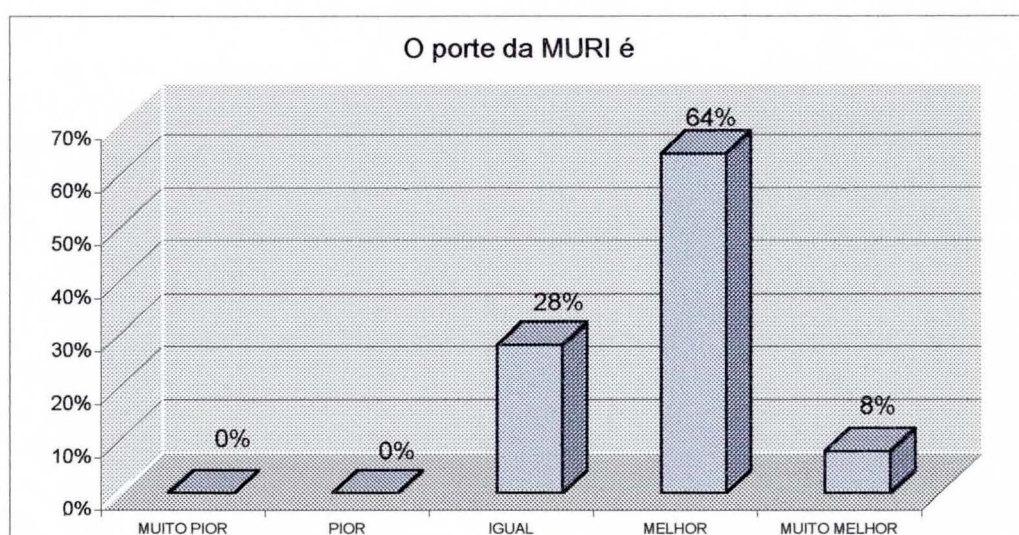


Figura 26 - O porte da MURI

O segundo critério de melhor desempenho foi quanto à qualidade da organização dos processos internos da MURI, em comparação aos processos internos utilizados pelos concorrentes. O gráfico da Figura 27 mostra que 76% dos respondentes consideram a organização dos processos internos da MURI melhor e 4% consideram muito melhor que a organização dos processos dos concorrentes.

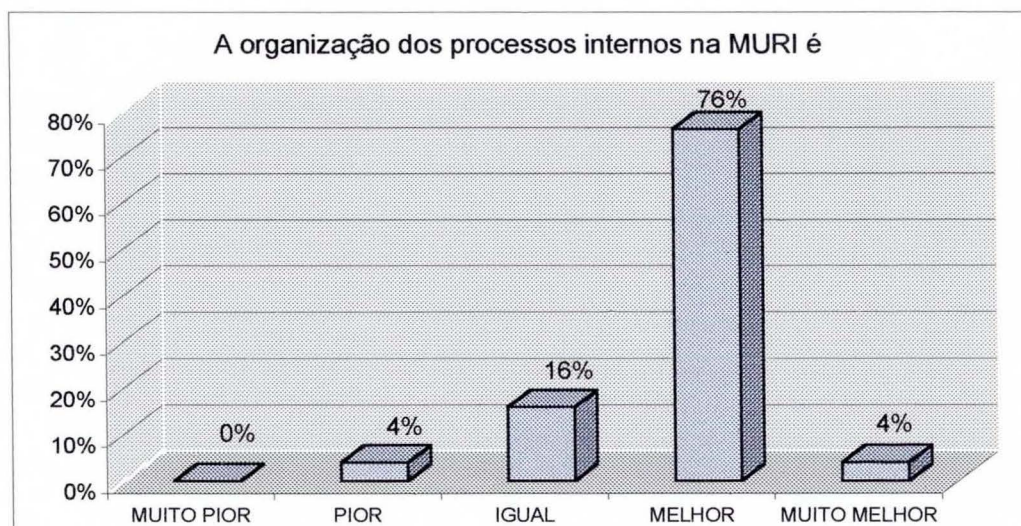


Figura 27 – A organização interna da MURI

Outro critério de bom desempenho da MURI em relação aos concorrentes foi quanto ao conhecimento técnico dos engenheiros da MURI sobre o produto do cliente e seus processos de montagem. Este fator é considerado pela diretoria da MURI como sendo um dos mais importantes, pois é a base para a elaboração de uma solução técnica e comercial adequada para o problema do cliente, sendo conseqüentemente a base de um equipamento que atende às expectativas do mesmo. O gráfico da Figura 28 mostra que 64% dos respondentes consideram o conhecimento técnico dos engenheiros da MURI melhor e 4% consideram muito melhor que o dos concorrentes.

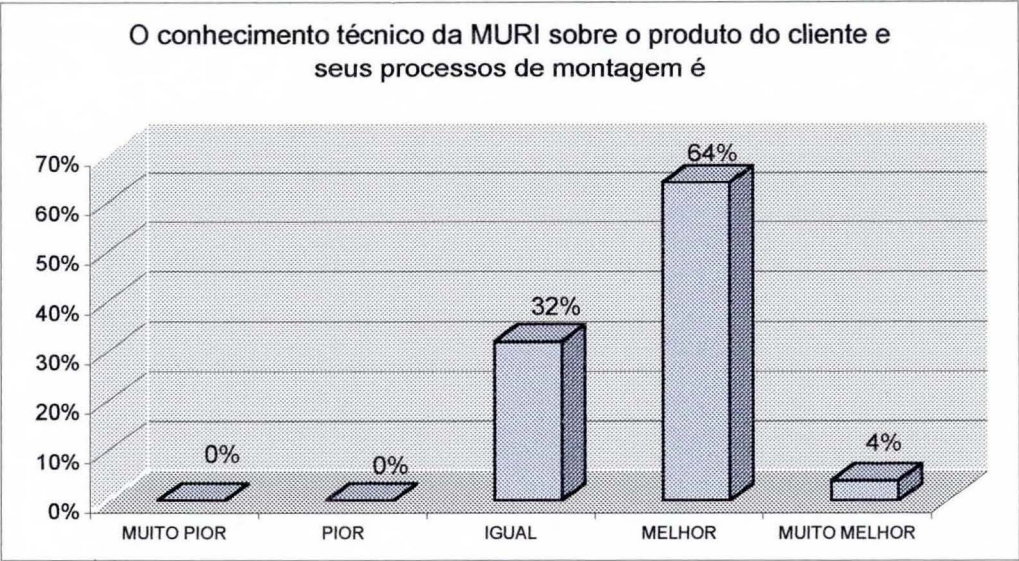


Figura 28 – O conhecimento da MURI sobre o produto do cliente

Também a tecnologia utilizada pela MURI nos seus equipamentos foi considerada por 60 % dos respondentes como sendo melhor e 4% consideraram muito melhor que a tecnologia utilizada pelos concorrentes (Figura 29).

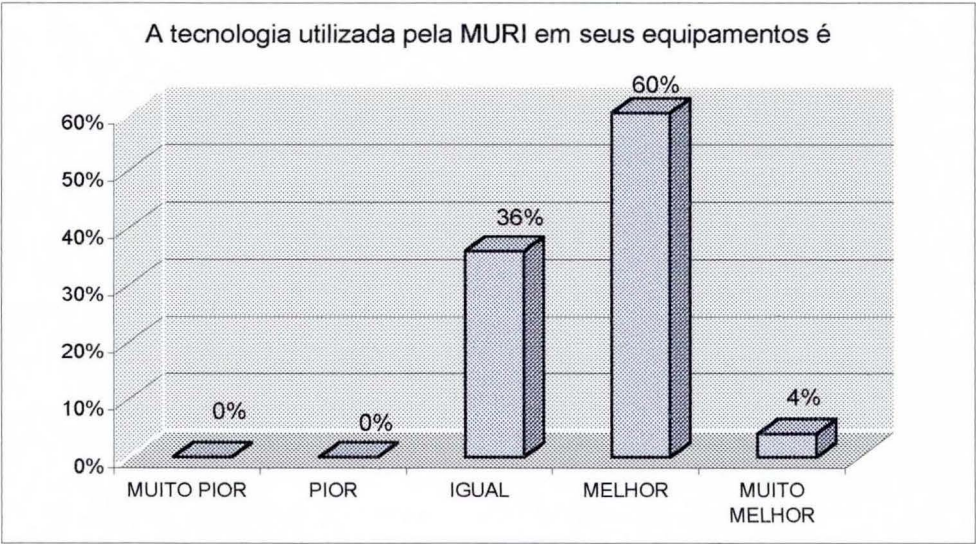


Figura 29 - A tecnologia utilizada pela MURI em seus equipamentos

A qualidade estética o acabamento geral dos equipamentos da MURI foi considerada melhor por 40% e muito melhor por 8 % dos respondentes (Figura 30).

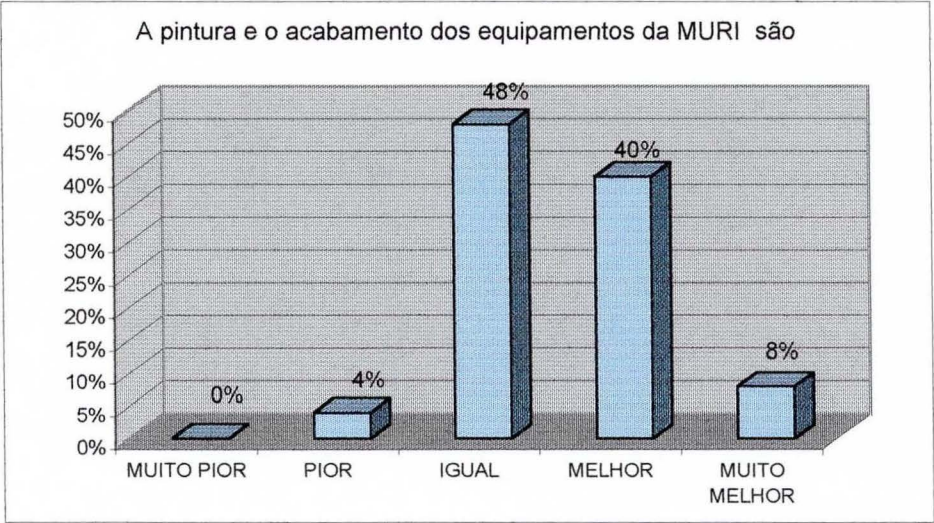


Figura 30 - A pintura e acabamento dos equipamentos da MURI

Os gráficos com os demais resultados da pesquisa de desempenho estão apresentados no Anexo B.

5.3. Comparativo das MATRIZES de Importância e Desempenho

Esta seção atende aos objetivos específicos 1.3.2.5, que propõem comparar a matriz de Importância X Desempenho obtida por Carvalho (1997) com uma nova matriz que deve refletir os mesmos critérios para que seja possível realizar a comparação entre as matrizes em dois momentos diferentes. De acordo com esta proposta foi necessário utilizar os mesmos treze critérios utilizados por Carvalho (1997) em sua pesquisa. A matriz obtida por Carvalho é apresentada na Figura 31 e a matriz obtida na nova pesquisa, considerando apenas os mesmos critérios utilizados por Carvalho (1997), é apresentada na Figura 32.

Esta matriz já foi apresentada no Capítulo 4 onde se descreveu o processo de formulação de estratégias utilizado pela MURI em 1997 e descrito por Carvalho (1997).

Nesta seção a matriz obtida por Carvalho (1997) será comparada com a nova matriz obtida em 2001.

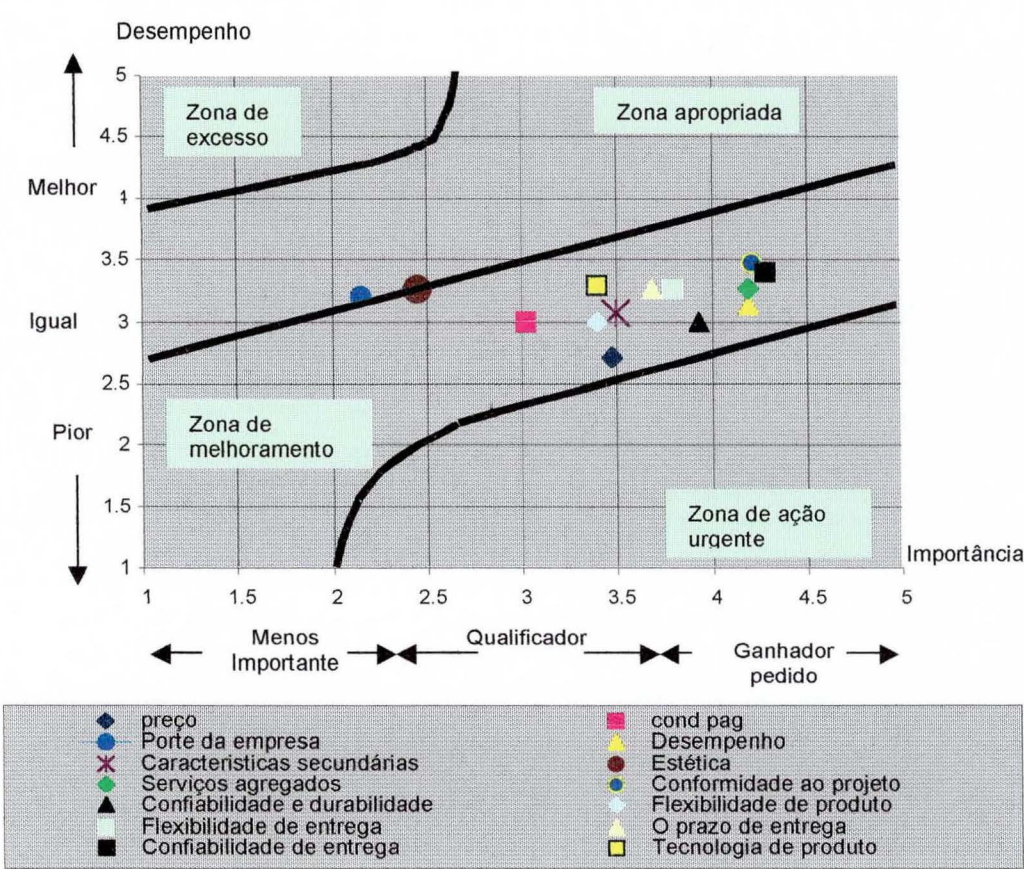


Figura 31 – Matriz Importância X Desempenho obtida por Carvalho (1997)

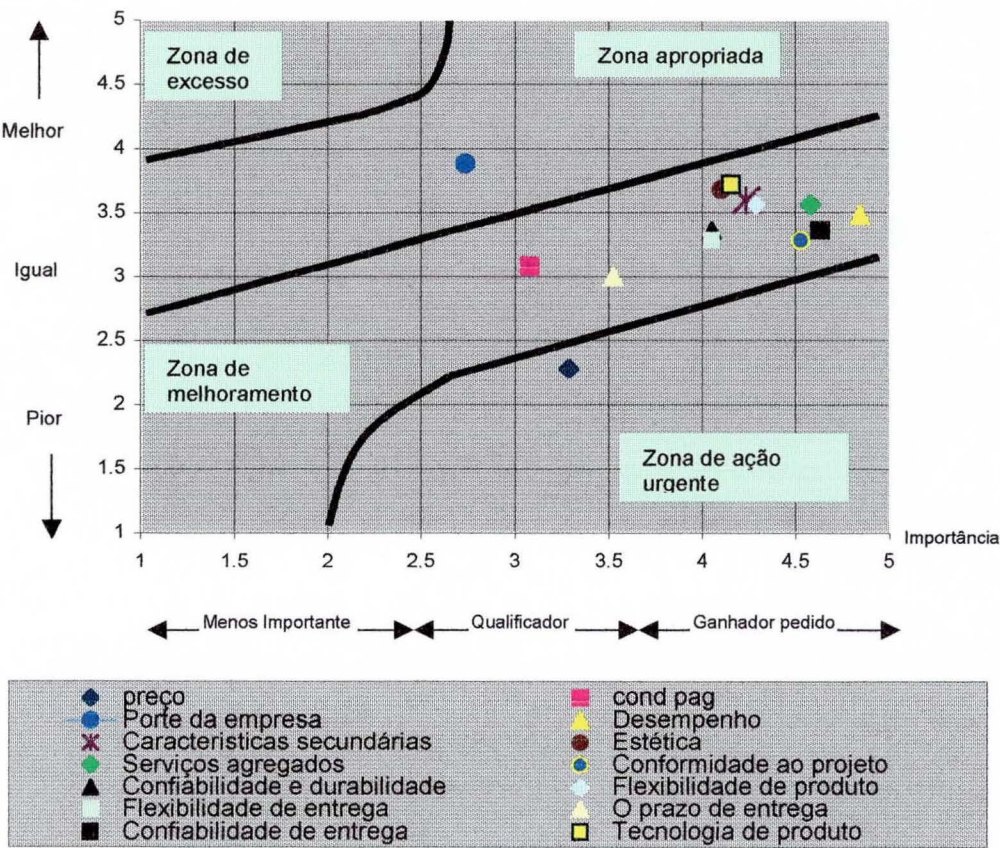


Figura 32 – Matriz Importância X Desempenho Atual

Comparando ambas as matrizes é possível perceber que ocorreram mudanças nas posições dos critérios de 1997 para 2001. As principais mudanças foram:

- Houve um movimento significativo de todos os critérios para níveis de maior importância.
- Com exceção dos critérios preço, prazo de entrega e condições de pagamento os demais critérios apresentaram um movimento para cima no gráfico, que indica uma melhoria de desempenho na opinião dos clientes.

Além destes indicadores genéricos a análise das matrizes permite, ainda, inferir sobre mudanças ocorridas quanto aos critérios analisados de forma individual. O Quadro 7 mostra a análise dos movimentos ocorridos com os critérios de importância tomando como base as duas matrizes.

Quadro 7 – Avaliação das mudanças de percepção do cliente entre 1997 e 2001

Critério	A Importância deste critério para o cliente
Desempenho das funções	Aumentou
Confiabilidade da entrega	Aumentou
Durabilidade e robustez	Aumentou
Flexibilidade de produto	Aumentou
Flexibilidade de entrega	Aumentou
Condições de pagamento	Inalterado
Serviços agregados	Aumentou
Características secundárias	Aumentou
Conformidade ao projeto	Aumentou
Prazo de entrega	Diminuiu
Tecnologia do produto	Aumentou
Preço	Inalterado
Porte da empresa	Aumentou
Estética	Aumentou

Comparando os resultados é possível identificar que, com respeito à importância dos critérios pesquisados por Carvalho em 1997, somente um baixou de importância, que foi o critério prazo de entrega, e dois permaneceram com seu nível de importância inalterado: condições de pagamento e preço. Todos os demais aumentaram de importância para o cliente.

Os critérios que eram considerados apenas qualificadores na pesquisa de Carvalho (1997) e que passaram a ser ganhadores de pedido são:

- Estética
- Características secundárias
- Flexibilidade de produto
- Flexibilidade de entrega
- Tecnologia de produto

Estes critérios merecem especial atenção, pois passaram a ser percebidos pelos clientes como fatores decisivos na hora de efetuar uma compra de equipamento.

Por outro lado, a comparação das matrizes permite obter o Quadro 8 que descreve a mudança de percepção dos clientes quanto ao desempenho da MURI nos mesmos critérios da pesquisa de Carvalho (1997).

Quadro 8 – Avaliação das mudanças de percepção do cliente entre 1997 e 2001

Critério	O desempenho da MURI neste critério segundo o cliente
Desempenho das funções	Melhorou
Confiabilidade da entrega	inalterada
Durabilidade e robustez	Melhorou
Flexibilidade de produto	Melhorou
Flexibilidade de entrega	Piorou
Condições de pagamento	Inalterado
Serviços agregados	Melhorou
Características secundárias	Melhorou
Conformidade ao projeto	Piorou
Prazo de entrega	Piorou
Tecnologia do produto	Melhorou
Preço	Piorou
Porte da empresa	Melhorou
Estética	Melhorou

Pode-se constatar que, comparativamente com a concorrência, a MURI piorou seu desempenho em quatro critérios:

- Flexibilidade de entrega
- Prazo de entrega
- Conformidade ao projeto
- Preço

O desempenho quanto ao critério confiabilidade de entrega permaneceu inalterado. É importante salientar que os critérios prazo de entrega e confiabilidade de entrega fazem parte da estratégia competitiva da empresa.

O desempenho da empresa melhorou em todos os demais critérios, com maior destaque para os itens relacionados com a qualidade percebida pelo cliente e com o critério desempenho das funções citado por diversos autores como ganhador de pedido para fabricantes de equipamentos sob encomenda.

O item flexibilidade de produto, que passou a ter importância maior para o cliente, também apresentou melhoria de desempenho na percepção dos clientes.

Já o critério porte da empresa passou a ser o item de maior pontuação da empresa, o que significa que o cliente avalia a MURI como sendo uma empresa bem estruturada, com recursos adequados ao tipo de atividades em que atua. Este fato pode ser utilizado como ferramenta de venda para convencer clientes que se preocupam com segurança e solidez dos fornecedores.

5.4. Cruzamento dos resultados de Importância e Desempenho – As novas matrizes

Nesta seção se busca criar as novas matrizes de Importância X Desempenho para a MURI, que diferentemente da matriz obtida por Carvalho (1997) inclui os trinta e cinco critérios pesquisados. Devido ao número elevado de critérios que tomariam os gráficos de difícil visualização, utilizou-se o artifício de separá-los em 4 diferentes grupos. Para isto foram considerados os seguintes critérios:

- Agrupar os critérios de modo a juntá-los em grupos com níveis semelhantes de importância.
- Selecionar os critérios que apresentem a menor superposição entre si, facilitando a identificação visual dos mesmos.

A Figura 33 ilustra a matriz dos critérios qualificadores, que conforme já foi descrito anteriormente, obedece a classificação de Hill (1989), e são aqueles critérios que o cliente considera como sendo os pré-requisitos mínimos para que uma empresa possa participar em um processo de cotação e compra.

Pelo resultado da pesquisa foi possível concluir que os critérios qualificadores apontados pelos clientes da MURI foram:

- Porte da empresa
- Nome ou marca da empresa
- Preço
- Pintura do equipamento conforme a norma do cliente
- A existência de um parceiro internacional
- As condições de pagamento
- O prazo de entrega
- A localização da empresa
- O uso de recursos de projeto em 3 D e autocad
- Duração da garantia

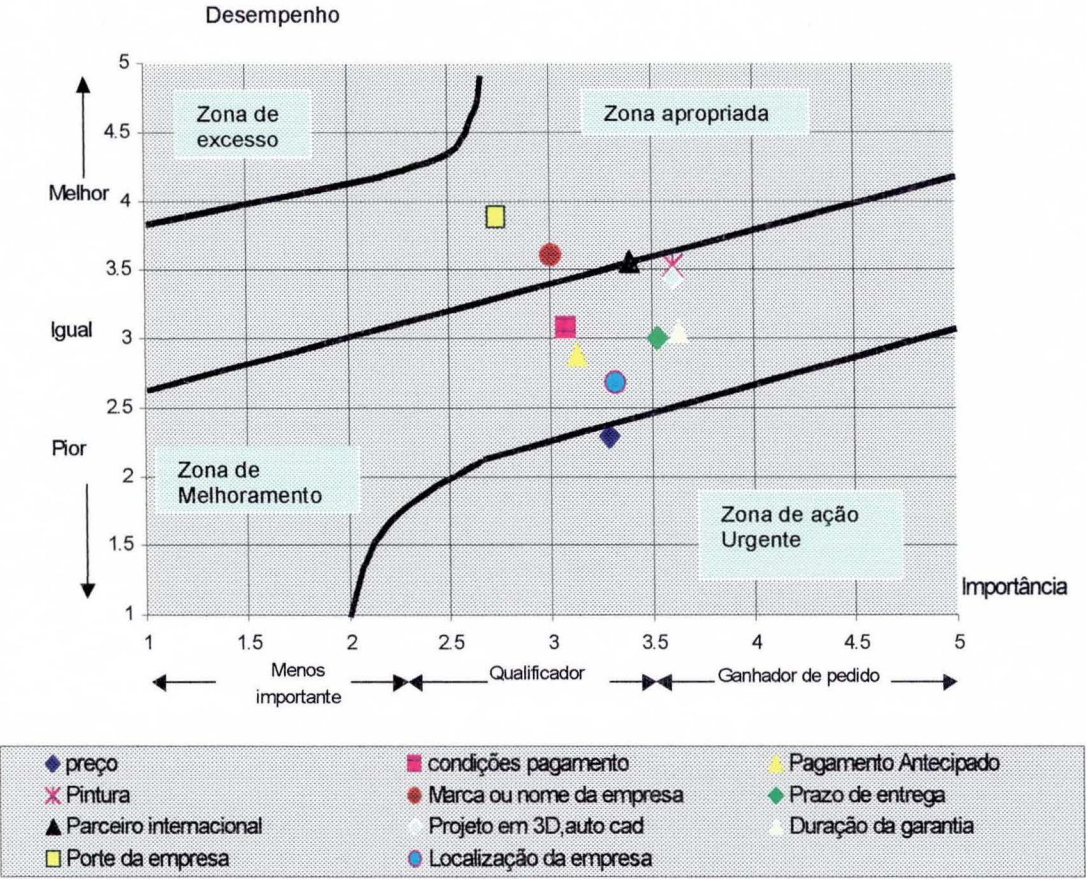


Figura 33 - Matriz Importância X Desempenho – Critérios Qualificadores

Apesar de serem considerados apenas critérios qualificadores, a análise deste gráfico permite obter algumas informações importantes para a empresa:

- O critério preço está na zona de ação urgente, fato que merece atenção por parte da diretoria da empresa, para evitar que a mesma seja desqualificada de certos processos de compra simplesmente por ter fama de cara.
- O critério localização geográfica também preocupa, pois está relacionado com a percepção do cliente quanto ao atendimento de solicitações de assistência técnica.

- Os critérios “marca ou nome da empresa” e o critério “porte da empresa” obtiveram bons resultados. Estes critérios podem ser explorados mercadologicamente.

As figuras 34, 35 e 36 ilustram as matrizes dos critérios ganhadores de pedido, conforme já foi dito anteriormente estes critérios segundo a classificação de Hill (1989), são aqueles critérios que o cliente considera decisivos na hora da compra.

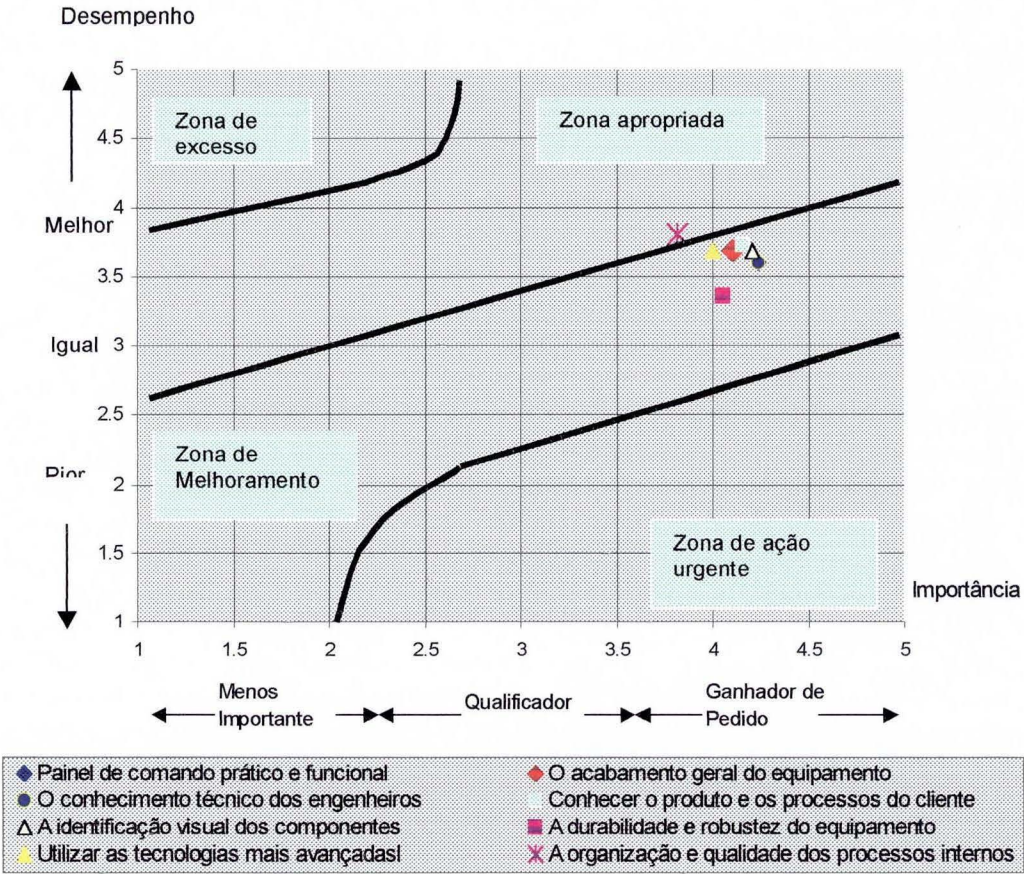


Figura 34- Matriz Importância X Desempenho – Ganhadores de pedido
Grupo 1

É possível concluir, analisando estes gráficos, que a MURI não apresentou desempenho localizado na zona de ação urgente em nenhum dos critérios considerados ganhadores de pedido. Também é possível verificar que a MURI foi considerada, na média, melhor que os concorrentes em todos estes critérios. Apenas o critério “qualidade dos procedimentos e processos internos” ficou localizado na zona apropriada. Isto mostra que apesar de ter sido considerada acima da média dos concorrentes em todos os critérios, a MURI deve agir sobre os mesmos de modo a aproximá-los da zona apropriada.

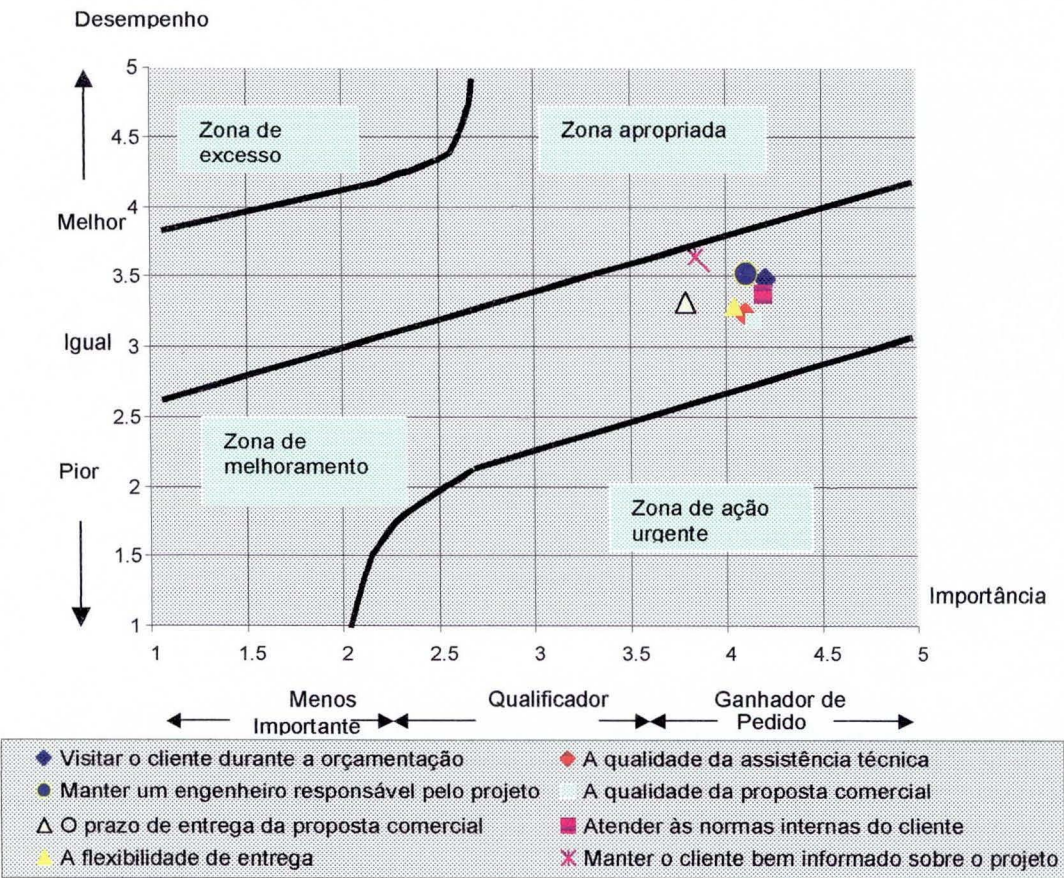


Figura 35 – Matriz Importância X Desempenho – Ganhadores de pedido
Grupo 2

O mesmo acontece com os critérios apresentados na Figura 36. Esta matriz reúne os critérios cujo nível de importância atribuído pelos clientes obtiveram as médias mais altas. Devido ao seu grau de importância, qualquer ação efetiva realizada pela empresa para melhorar o desempenho nestes critérios poderá produzir resultados muito significativos.

Cabe salientar que a MURI apresentou apenas um desempenho um pouco superior ao desempenho médio da concorrência nestes critérios, merecendo por isto uma atenção especial nos mesmos.

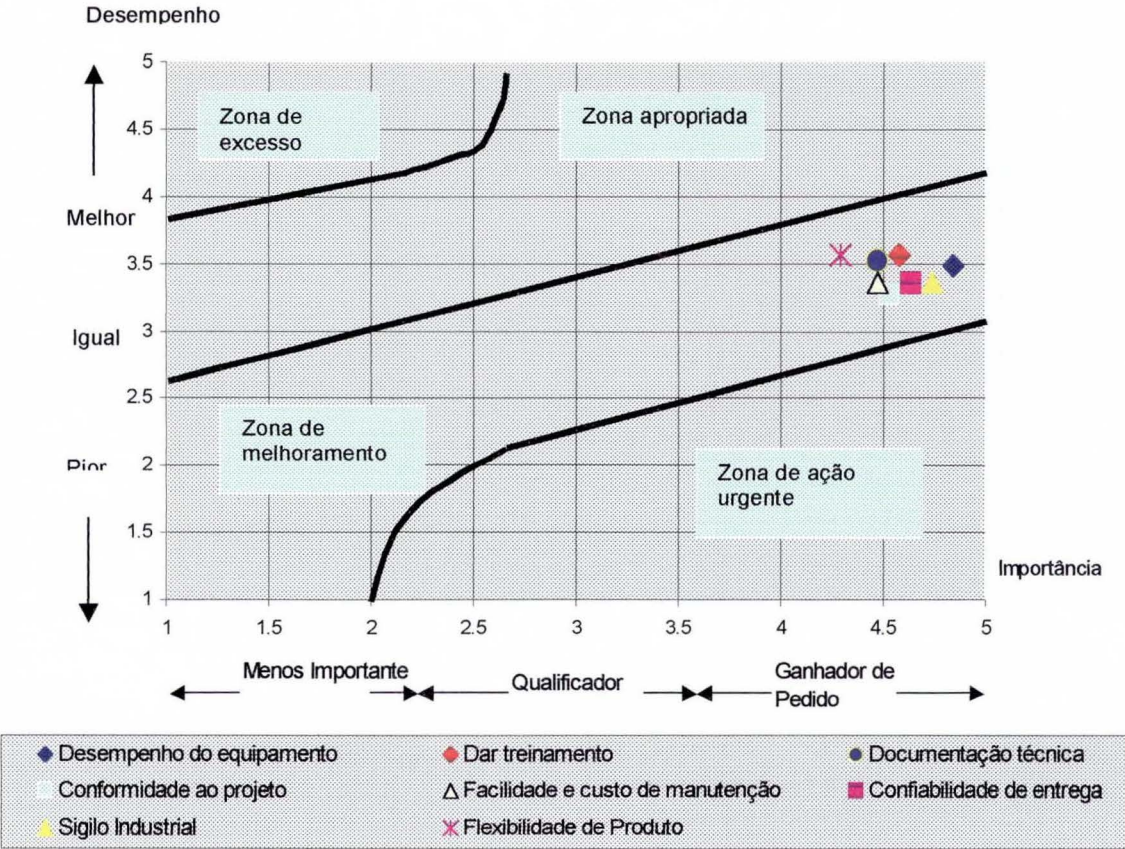


Figura 36 – Matriz Importância X Desempenho – Ganhadores de pedido
Grupo 3

5.5. Identificação dos pontos fracos e proposta de novas ações

Esta seção visa atender ao objetivo específico 1.3.2.6, que propõe analisar os pontos onde teriam ocorrido falhas na formulação ou implementação das estratégias utilizadas pela MURI.

Os critérios a seguir obtiveram médias baixas nas avaliações dos clientes, e merecem uma atenção especial da empresa visando melhorar o desempenho da mesma nestes critérios:

- **Confiabilidade de entrega:** Apesar de ser um dos pontos de ação mercadológica forte da MURI, este critério não é visto pelo cliente como um item onde a empresa apresenta um desempenho apropriado. A confiabilidade de entrega, além de ser um dos itens de maior importância atribuída pelo cliente, é também um dos pilares da estratégia competitiva da MURI. Segundo Slack (1993) e Contador (1994), empresas que se propõem a competir em prazo de entrega devem possuir um certo “excesso de recursos”, dimensionados de modo a habilitar a empresa a reagir rapidamente a aumentos de demanda. Este é exatamente um dos problemas que se identifica na MURI; o rápido crescimento da empresa provocou um esgotamento dos seus recursos humanos, fazendo com que muitos projetos tivessem seu prazo comprometido.
- **Prazo de entrega:** A velocidade é um dos pilares da estratégia competitiva da MURI, fazendo parte inclusive da missão da empresa. O prazo de entrega da MURI obteve uma das piores avaliações, ficando com média 3,0, ou seja, exatamente no mesmo nível que a concorrência. Da mesma forma que a confiabilidade de entrega, as causas deste problema estão diretamente ligadas ao crescimento muito rápido da empresa, que causou o esgotamento de seus recursos humanos.

- **A qualidade da proposta comercial:** A qualidade da proposta comercial é considerada por grande parte dos clientes um critério ganhador de pedido, e foi avaliada como sendo um dos critérios de pior desempenho da MURI. A proposta técnica é o instrumento por meio do qual os técnicos do cliente avaliam a melhor solução técnica para o seu problema. Historicamente a MURI sempre buscou inovar na apresentação e na qualidade de suas propostas, porém com o passar do tempo esta vantagem foi diminuindo pela melhoria da qualidade das propostas dos concorrentes, e também pelo aumento da quantidade de orçamentos na MURI.
- **O prazo de entrega da proposta comercial:** O prazo de entrega da proposta comercial também obteve um desempenho fraco. Este é um critério importante quando se busca competir em prazo. O atraso na entrega das propostas comerciais foi causado principalmente pelo aumento do volume de orçamentos.
- **Preço:** O preço foi considerado o critério de pior desempenho da MURI. Apesar do mau desempenho neste critério a MURI apresenta um crescimento de vendas constante e consistente, o que mostra que o preço não é um fator decisivo na hora da compra, bastando ficar na zona de qualificador. Outro fator relevante quanto ao preço diz respeito à estratégia competitiva da MURI, que deixa claro que este não é um diferencial competitivo da empresa. Apesar disto, é importante melhorar o desempenho da empresa neste critério, por ser um critério qualificador e encontrar-se na faixa de “ação urgente”.

- **Localização:** A localização da MURI foi considerada um dos critérios de pior desempenho. Este fator tem sido apontado como um ponto negativo da empresa por parte dos clientes, que sempre demonstram preocupação quanto a possíveis problemas de demora na assistência técnica e dificuldade na comunicação, causados pela distância da empresa.
- **Documentação técnica:** Este critério foi considerado um dos mais importantes pelos clientes, e o desempenho da MURI foi abaixo da faixa apropriada. A MURI, fornece documentações técnicas junto com os equipamentos, mas em geral ocorre o extravio das mesmas por parte do cliente .
- **Instalação do equipamento e treinamento de operadores:** Este item é considerado muito importante pelos clientes, e o desempenho da empresa também ficou abaixo do ideal. A entrega e instalação de equipamentos é um momento crítico, durante o qual os técnicos da MURI ficam em contato direto com o cliente, e qualquer problema de comportamento pode causar sérios problemas à imagem da empresa. Já a etapa de treinamento é um momento onde os técnicos da MURI mostram seu conhecimento sobre o equipamento fabricado. Em geral, devido à falta de um procedimento formal e adequado de entrega de equipamentos, esta fase passou a ser um momento de grandes atritos com o cliente.
- **Assistência técnica:** A assistência técnica é considerada muito importante. A MURI possui uma desvantagem em relação à maioria dos concorrentes, que é a distância em relação ao cliente. Este fator, além de dificultar a assistência, ainda acarreta um custo adicional de atendimento que não pode ser repassado para o cliente.

Analisando os resultados obtidos na pesquisa foi possível identificar, ainda, os seguintes pontos que poderiam ser utilizados como nova fonte de vantagem competitiva para a empresa.

- **A marca MURI:** A marca MURI foi considerada pelos clientes como um fator importante na hora de decidir uma compra. Este fato pode ser explorado mercadologicamente, buscando vincular o nome MURI à excelência em linhas de montagem.
- **A organização interna e a qualidade dos processos internos da MURI:** A MURI obteve uma avaliação positiva neste critério, que não é considerado como ganhador de pedido. Este fato pode ser explorado como ferramenta de marketing visando reforçar a percepção do cliente sobre a importância deste critério.
- **A fabricação de equipamentos que utilizam tecnologias mais avançadas:** Este critério pode ser explorado como vantagem competitiva pela MURI. Além de ser considerado um ganhador de pedido, a MURI obteve uma média acima da concorrência. A MURI não possui uma estratégia específica para pesquisa e desenvolvimento, lacuna que pode ser explorada.
- **Sigilo Industrial:** Este critério foi considerado muito importante pelos clientes pesquisados, sendo que a MURI apresentou um desempenho abaixo do ideal neste item. Muitos clientes da empresa solicitam a assinatura de contratos de sigilo. Seria possível utilizar este critério como fonte de diferenciação, bastando para isto implementar soluções que aumentem a segurança sobre as informações fornecidas pelos clientes, e agir mercadologicamente explorando esta novidade.

- **O porte da empresa:** A MURI foi considerada pelos clientes como uma empresa bem estruturada, com recursos acima da média dos concorrentes. Apesar de não ser um fator considerado ganhador de pedido este ponto forte pode ser explorado através de uma ação mercadológica para aumentar a percepção do cliente quanto à importância deste critério.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo atende ao objetivo específico 1.3.2.6, e apresenta as conclusões obtidas através da pesquisa.

A primeira, e talvez mais importante, conclusão alcançada com este trabalho diz respeito ao uso da ferramenta de pesquisa de mercado Importância X Desempenho proposta por Slack (1993). Esta metodologia mostrou-se útil tanto como auxiliar em processos de formulação de estratégias como na análise da performance após a sua implementação, podendo tornar-se um instrumento rotineiro para análise e tomada de decisão. Seu uso, no entanto, deve ficar limitado a análises de aspectos percebíveis pelos clientes, que possam ser avaliados pelos mesmos.

Também se constatou que a metodologia proposta por Slack (1993) não se limita a aplicações na área de manufatura, podendo ser uma fonte importante de informações para as diversas áreas da empresa.

Foi possível, ainda, atender a uma das sugestões feita por Carvalho (1997), que era de melhorar o instrumento de coleta de dados de modo a relacionar perguntas de importância com perguntas de desempenho. Esta consideração foi decisiva para o resultado final do trabalho, que teve sua análise bastante facilitada.

Quanto às estratégias adotadas pela empresa pode-se afirmar que em sua maioria obtiveram resultados positivos, e como pôde ser verificado nas pesquisas de desempenho, respondidas pelos clientes, a MURI melhorou, relativamente à concorrência, na maioria dos critérios pesquisados anteriormente por Carvalho (1997). A análise do desempenho da empresa, através dos indicadores de performance de mercado, também mostrou que a empresa tem crescido de forma consistente, mesmo atuando em um setor da indústria bastante prejudicado pelo desempenho da economia do país. Isto vem ao encontro dos resultados obtidos anteriormente por Day e Wensley (1988), Hunt e Morgan (1993), Srisvastsa et al. (1998), Varadarajan e Jayachandran (2000), Narver e Slater (1990), Cravens (2000), Zahra e Das (1993), Roth e Velde (1991), Jaworski e Kholy (1993), entre outros, que afirmam que empresas que analisam e utilizam seus recursos de modo a atender às necessidades de seus clientes obtêm vantagens competitivas duradouras.

Quanto aos indicadores de importância, conforme ilustrado na seção 5.1 ocorreram mudanças da percepção dos clientes sobre estes critérios, fato que deve ser analisado detalhadamente pela empresa para identificar o impacto dos mesmos sobre sua estratégia. A principal mudança está relacionada ao critério “confiabilidade de entrega”, que na pesquisa de Carvalho (1997) era o item de maior importância, e que na nova pesquisa ficou atrás dos critérios “desempenho do equipamento e sigilo industrial”.

Outros critérios também sofreram alterações que podem indicar a necessidade de novas ações por parte da empresa. Sugerimos que seja feita, posteriormente, uma nova análise dos resultados da pesquisa por parte da diretoria da empresa, de modo a identificar mudanças que não tenham sido identificadas por este pesquisador.

Alguns fatos relevantes que devem ser salientados dizem respeito às falhas identificadas na implementação da estratégia da MURI, formulada em 1997. A principal falha está no fato de que a estratégia da empresa foi centrada na “confiabilidade de entrega”. A pesquisa mostrou, no entanto, que os clientes não identificam esta dimensão como sendo um ponto forte da empresa, pelo contrário, os critérios relacionados a prazo obtiveram notas baixas. Será necessário revisar as ações implementadas de modo a melhorar o desempenho da empresa neste critério. Uma solução possível, e que é apresentada como sugestão, surgiu durante a elaboração deste trabalho. Segundo Contador (1994), e também Slack (1993), empresas que pretendem competir em prazo de entrega devem conviver com um certo grau de ociosidade, e devem dimensionar sua capacidade produtiva para operar um pouco abaixo do seu limite. Com isto é possível responder rapidamente a aumentos inesperados de demanda, sem prejuízo nos preços e confiabilidade de entrega.

A pesquisa mostra ainda algumas oportunidades que podem ser exploradas pela empresa. A maior preocupação dos clientes é com o desempenho do equipamento fabricado. Este critério pode ser explorado pela empresa de modo a se distanciar ainda mais da concorrência, podendo obter uma forte vantagem competitiva neste critério. A seguir se sugerem algumas ações que poderiam ser adotadas neste sentido:

- Melhorar o projeto dos equipamentos de modo a torná-los mais adequados às funções a que se destinam.

- Aprimorar o processo de entrega de equipamentos onde a MURI tem a oportunidade de mostrar as vantagens técnicas dos seus equipamentos.
- Introduzir processos confiáveis de avaliação e aprovação de equipamentos, com o uso de ferramentas tradicionalmente aceitas como critérios de aprovação de máquinas, como por exemplo: análises estatísticas, medição de capacidade e capacidade de máquinas, e medição de repetibilidade e reprodutibilidade. Estes critérios são mais conhecidos no meio industrial como capacidade do equipamento (CPK) ou repetibilidade e reprodutibilidade (R&R).
- Aprimorar o processo de treinamento de operadores, de modo a reduzir os problemas que aparecem na fase inicial de operação.

Também o sigilo industrial passou a ser um fator muito importante e que pode ser explorado pela empresa através de ações simples, tanto mercadológicas quanto no processo produtivo, criando a imagem de que a MURI é mais comprometida com o cliente do que seus concorrentes.

Foi possível, ainda, identificar que o cliente valoriza na MURI sua organização interna e a qualidade de seus processos produtivos. Este fato poderia ser explorado e divulgado através da certificação da MURI nas normas ISO 9000 e QS 9000, fatos que permitem ampla divulgação e que atestariam a real capacidade da empresa nestes critérios.

Quanto às dificuldades encontradas durante a elaboração deste trabalho cabe salientar o baixo interesse dos respondentes quanto a este tipo de pesquisa. Este fator prejudicou o trabalho de duas maneiras: a primeira no que diz respeito ao número de respondentes, e a segunda quanto à qualidade das

respostas. Apesar da insistência por parte do pesquisador em ressaltar a importância e o benefício que este trabalho traria, muitos dos entrevistados não responderam ou responderam de forma incompleta aos questionários. Para pesquisas futuras seria interessante desenvolver uma metodologia que incentivasse o respondente a participar da pesquisa.

Como sugestão de novas pesquisas se identificou, durante a elaboração deste trabalho, pontos que mereceriam um maior e mais aprofundado estudo. O primeiro ponto de interesse diz respeito à necessidade de aprofundar análises que relacionem o uso de orientação para o mercado e a rentabilidade das empresas, mediante análises financeiras. Esta análise poderia fornecer subsídios mais relevantes quanto à existência ou não desta correlação.

Também seria interessante realizar um trabalho específico visando analisar as diferenças de critérios de aprovação de acordo com características como cargo do respondente, localização da empresa, origem de capital, e setor da economia em que atua.

7. BIBLIOGRAFIA

ADAM, Everett E., SWAMIDASS, Paul M. Assessing Operations management from a strategic perspective. **Journal of Management**, p. 181-203, April 1989.

AAKER A . David, JOACHIMSTHALER Erich. **Como Construir marcas líderes**. São Paulo: Ed. Futura, 2000.

AAKER A . David. **Criando e Construindo Marcas de Sucesso**. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

ANDERSON, John C., CLEVELAND, Gary, SCHROEDER, Roger G. Operations Strategy: A literature Review, **Journal of Operations Management**, April 1989.

CARVALHO Jr., José. M. **Estratégias de Produção – A Manufatura como Arma Competitiva - Um estudo de Caso**. Porto Alegre: UFRGS, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

CONTADOR, José C. Armas da Competição. **Revista de Administração**, São Paulo, Abr/Jun. 1995.

CONTADOR, José C. Campos da Competição. **Revista de Administração**, São Paulo, Jan/Mar. 1995.

DAY, George S., WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**, Vol. 52, p.1-20, April, 1988.

DRUCKER, Peter. **Prática da administração de Empresas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1981.

EHRBAR, AI, STERN & STEWART & CO. **EVA – Valor Econômico Agregado – A verdadeira Chave para a criação da Riqueza.** , Rio De Janeiro: Quality Mark Editora, 1999.

FRAGA, Marcelo L. **A Empresa Produtiva como Organização Substantiva - Um estudo de Caso**. Porto Alegre: UFRGS, Julho, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

FURASTÊ, Pedro A. **Normas Técnicas Para o Trabalho Científico**. Porto Alegre: Ed. Dactilo-Plus, 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Ed.Campus, 1995.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May/June 1989.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, May /June, 1990.

HAYES, Robert H., UPTON, David M. Operations Based Strategy. **Harvard Business School**, Working Paper. N. 97-090, 1997.

HILL, Terry. Manufacturing Implications of Corporate Marketing Decisions. **Manufacturing Strategy**, p.24-49, 1989.

HUNT, Shelby D., MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage -Theory of Competition. **Journal of Marketing**, p.1-15, April 1995.

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard. Market orientation: the construct research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, vol. 54, p. 1-18, April 1990.

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard. Market orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, vol. 57, p. 53-69, July, 1993.

KAPLAN, Robert. **Custo e desempenho**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

KAPLAN, Robert. O impacto da gestão de custos na Performance. **HSM Management**, vol. 13, Abril, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI**. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação, e controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

LAWLER III, Edward. Estratégia Versus Funcionários. **HSM Management**, vol. 10, out. 1998.

LEV, Baruch. A matemática da nova economia. **HSM Management**, número 20, maio, 2000.

LIVINGSTONE, James M. **Pesquisa de Mercado – Uma abordagem operacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MARTILLA, John A., JAMES, John C. Importance - Performance Analysis. **Journal of Marketing**, p. 77-79, Jan. 1977.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

NARVER, John C., SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, p.20-35, Oct. 1990.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Ed. Campus, 1993.

PORTER, Michael. **Competição**. São Paulo: Ed. Campus, 1999.

RIES, Al, TROUT, Jack, **Marketing de Guerra**. São Paulo: Ed. McGraw Hill, 1989.

ROTH, A. V. e DER VELDE, M. V. Operation as Marketing: A Competitive Service Strategy. **Journal of Operations Management**, Vol 10, No. 3, Agosto 1991.

SCHONBERGER, Richard J. **Fabricação Classe Universal – A próxima Década**. São Paulo: Ed. Futura, 1997.

SKINNER, Wickham. Manufacturing - missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, May-June, 1969.

SKINNER, Wickham. Operations Technology: Blind Spot in Strategic Management. **Institute of Management Sciences**. Oct. 1984.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

VARADARAJAN, Rajan P., JAYACHANDRAN, Satish. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of Academy of Marketing Science** , vol.27, p.120-143, 2000.

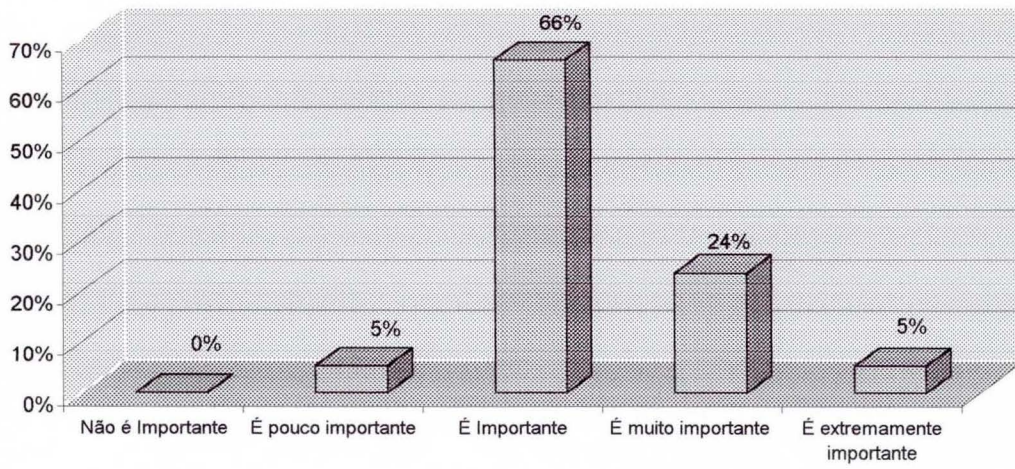
YIN, Robert K. **Case study research: Design and Methods**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

ZAHRA, Shaker A., DAS, Sidhartha R. Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources. **Long Range Planning** , vol.26, p.90-100, 1993.

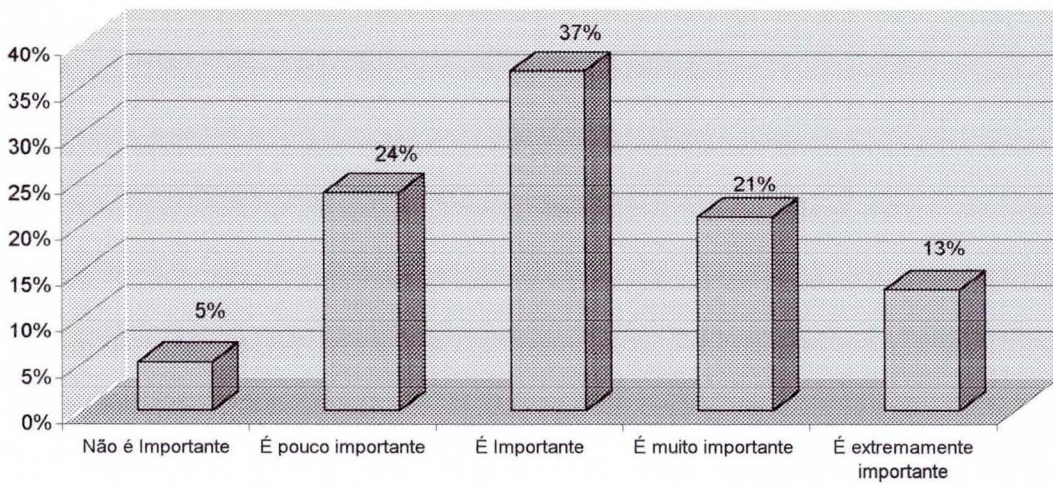
8. ANEXO A

Gráficos de Importância

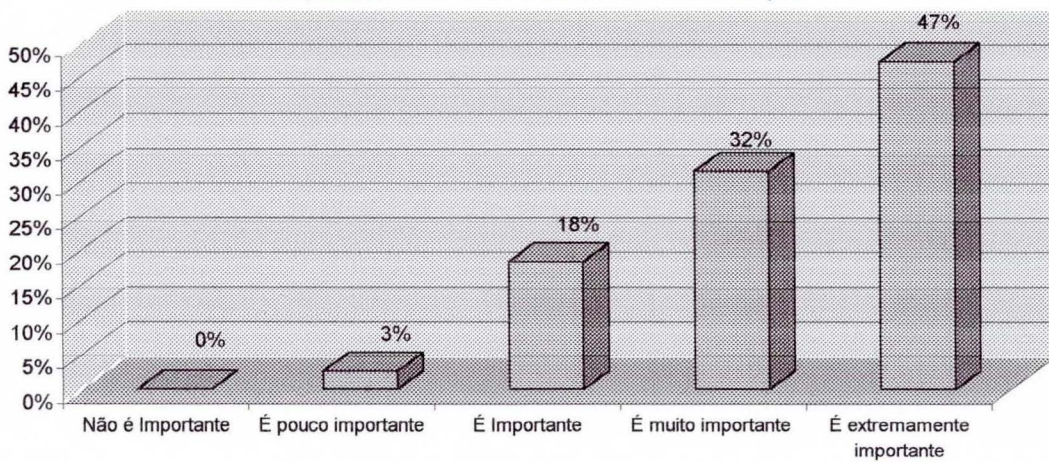
Ter o menor preço é?



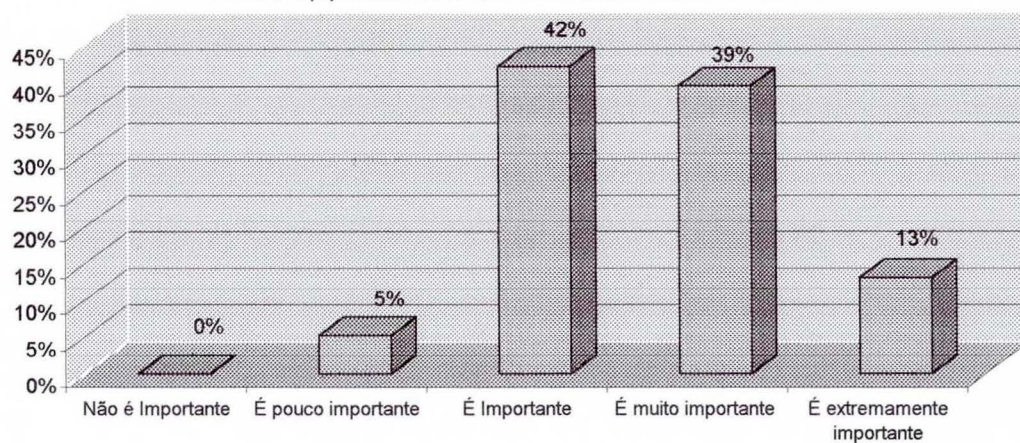
Pagar o equipamento somente após a entrega é?



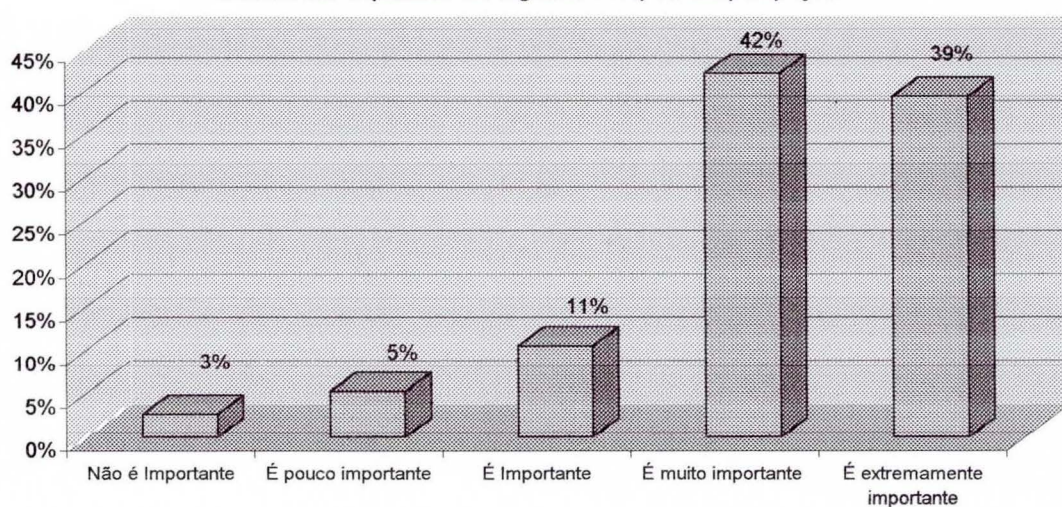
Ter um painel de comando funcional e com boa identificação é?



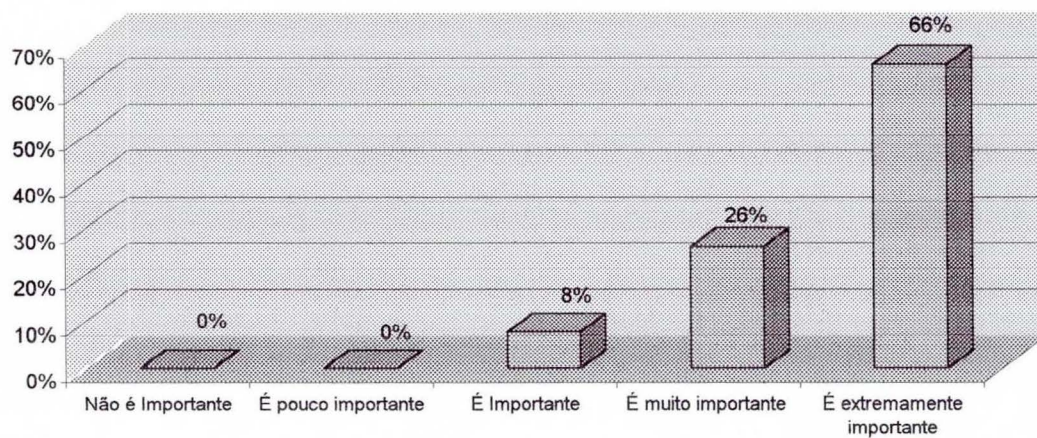
Pintar o equipamento de acordo com a norma interna do cliente é?



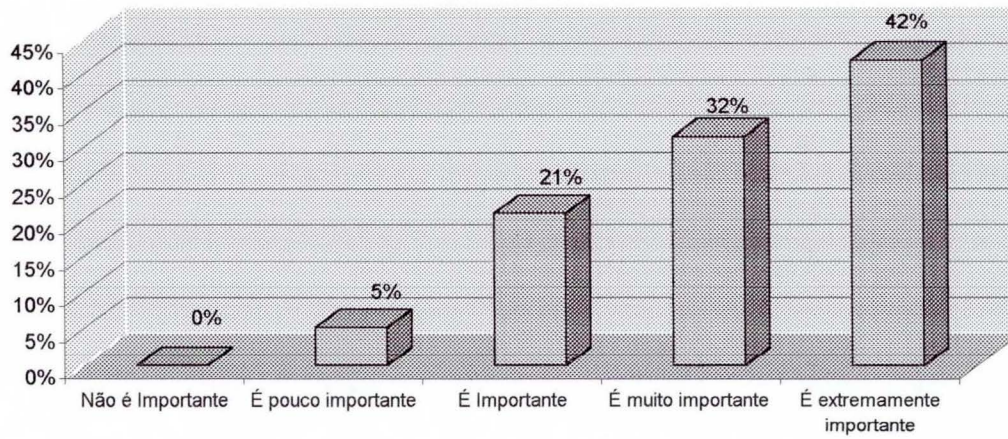
O fornecedor disponibilizar um engenheiro responsável pelo projeto é?



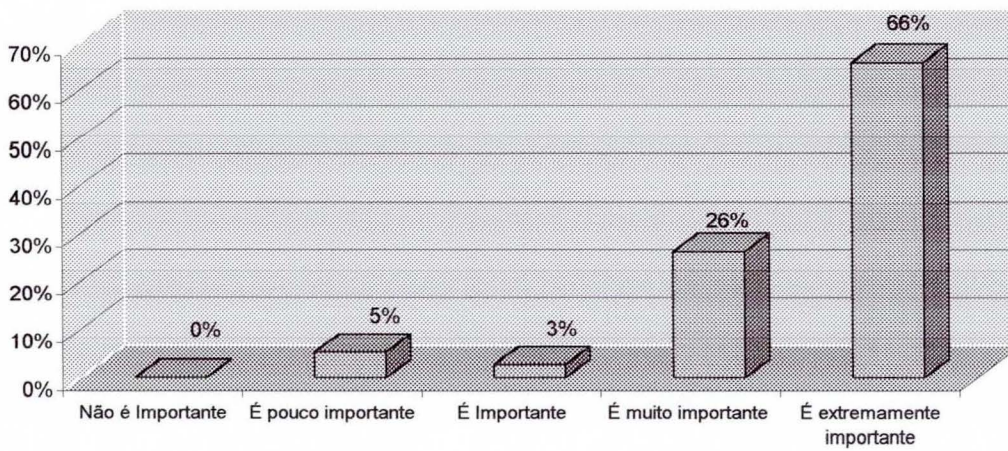
Instalar o equipamento na planta do cliente e fornecer treinamento para os operadores é?



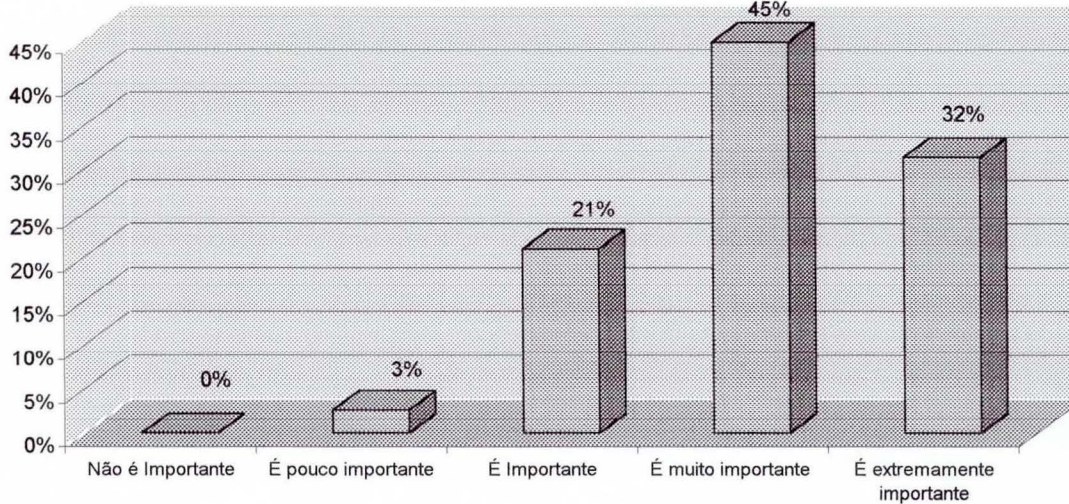
A assistência técnica é?



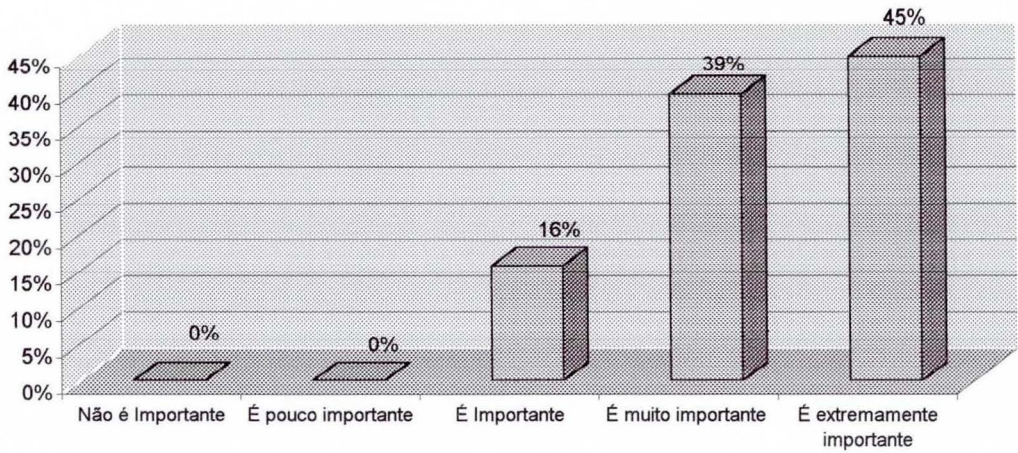
A garantia de que o equipamento será fabricado em conformidade com o projeto é?



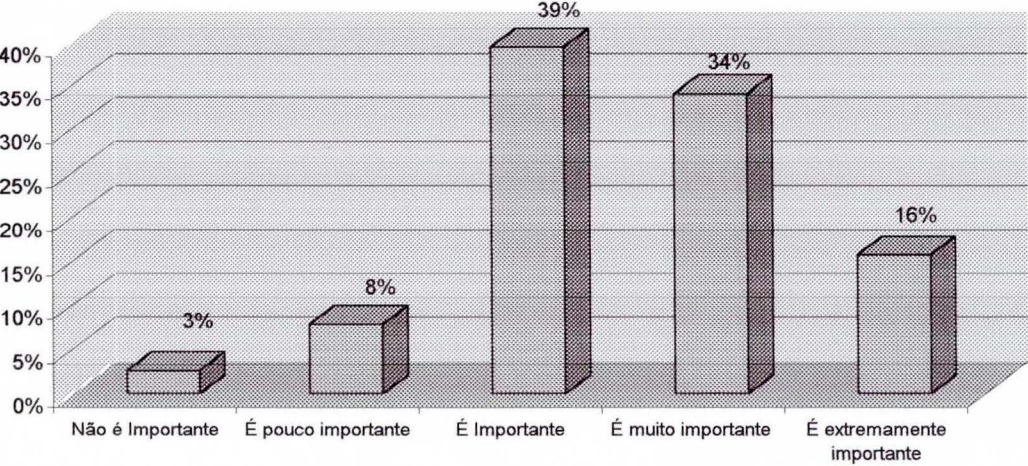
Construir equipamentos robustos e duráveis é?



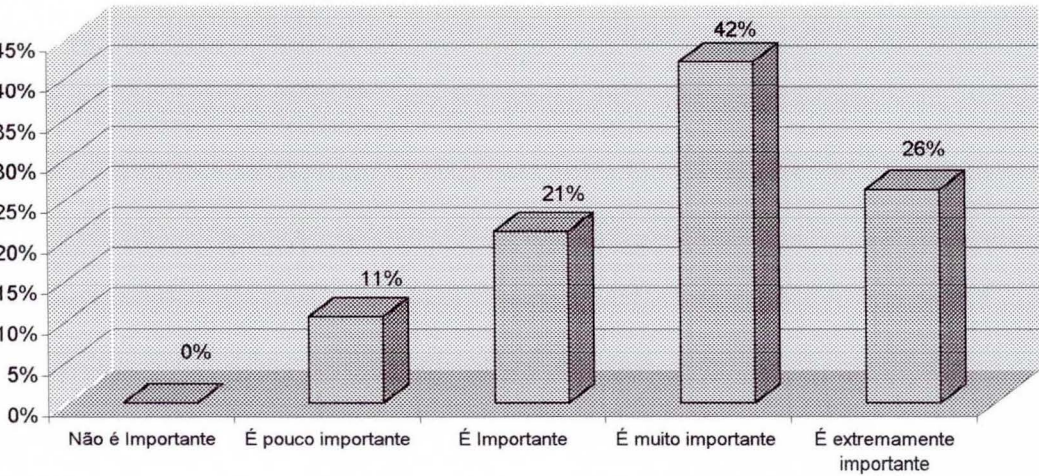
A flexibilidade de modificar o projeto do equipamento por alterações no produto do cliente é?



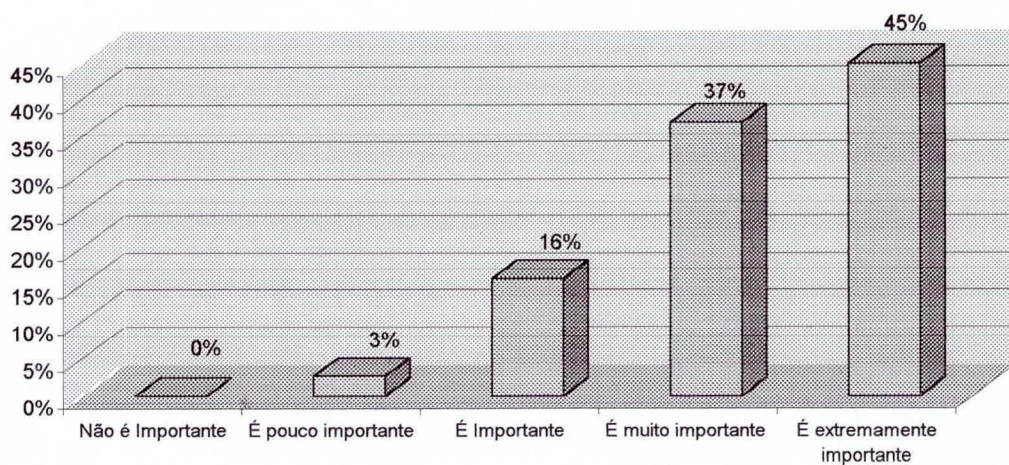
Ter o menor prazo de entrega é?



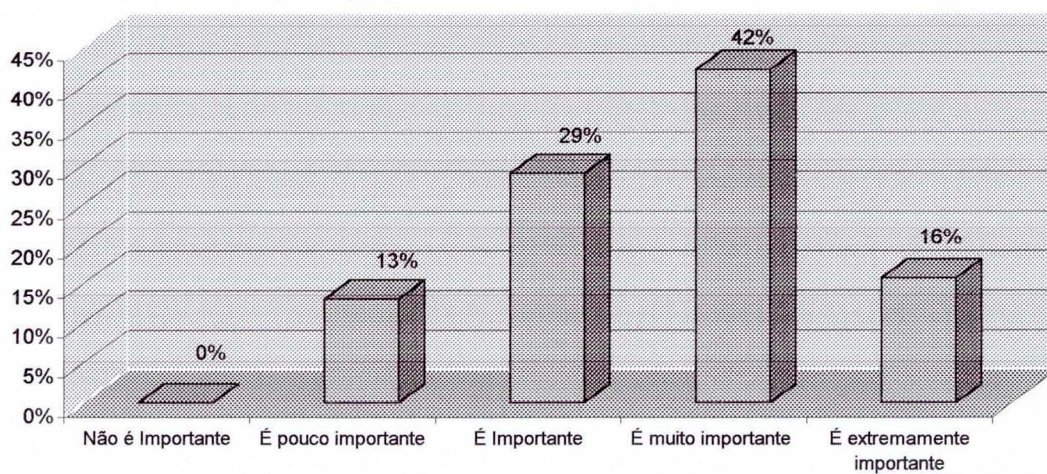
Informar o cliente sobre o andamento do projeto é?



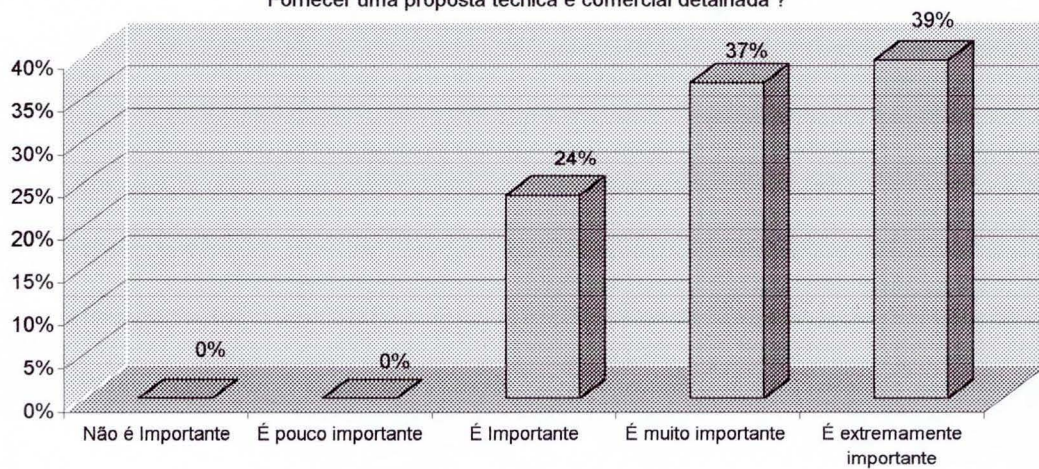
Manter os técnicos atualizados e treinados no uso de novas tecnologias é?



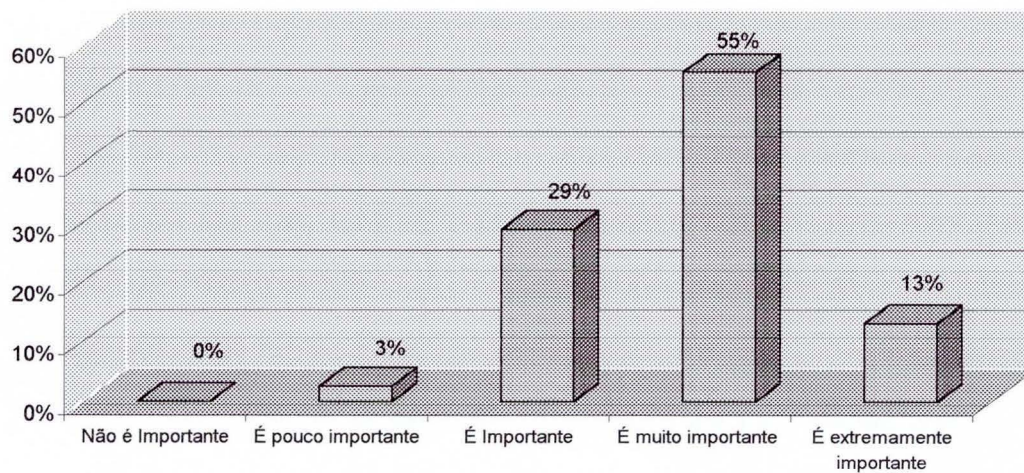
Projetar equipamentos usando recursos de 3D e auto-cad é?



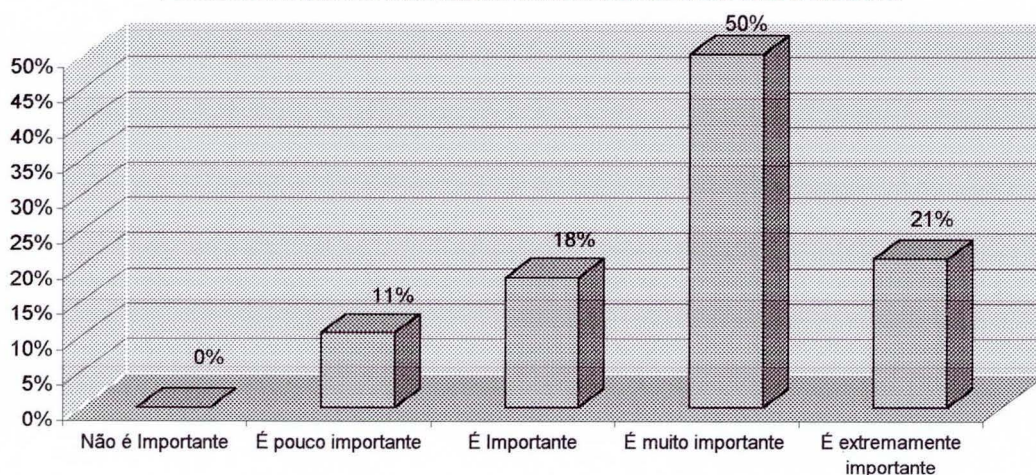
Fornecer uma proposta técnica e comercial detalhada ?



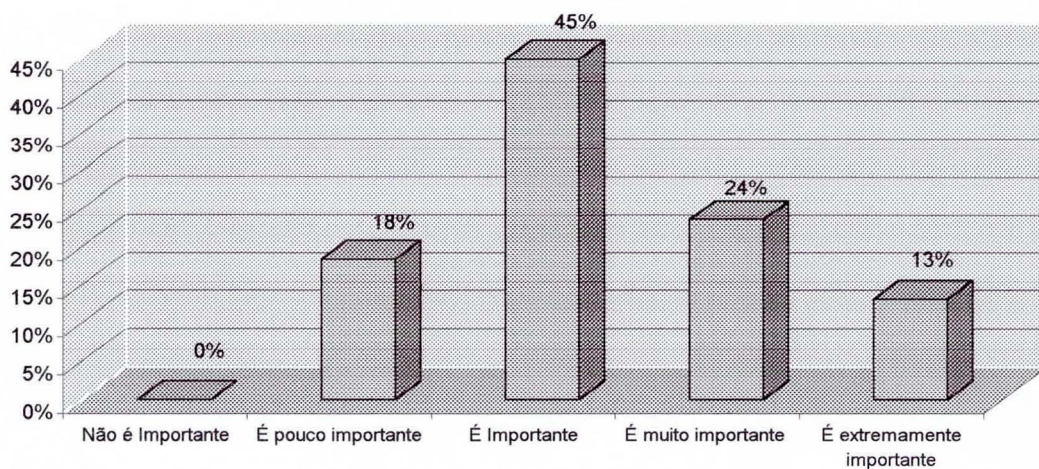
O prazo de entrega da proposta comercial é?



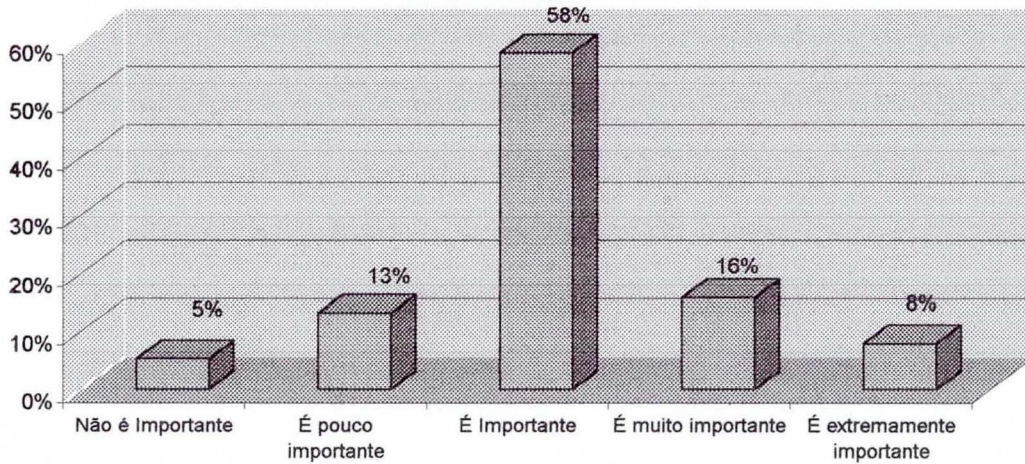
Procedimentos internos e normas em conformidade com ISO 9000 e QS 9000?



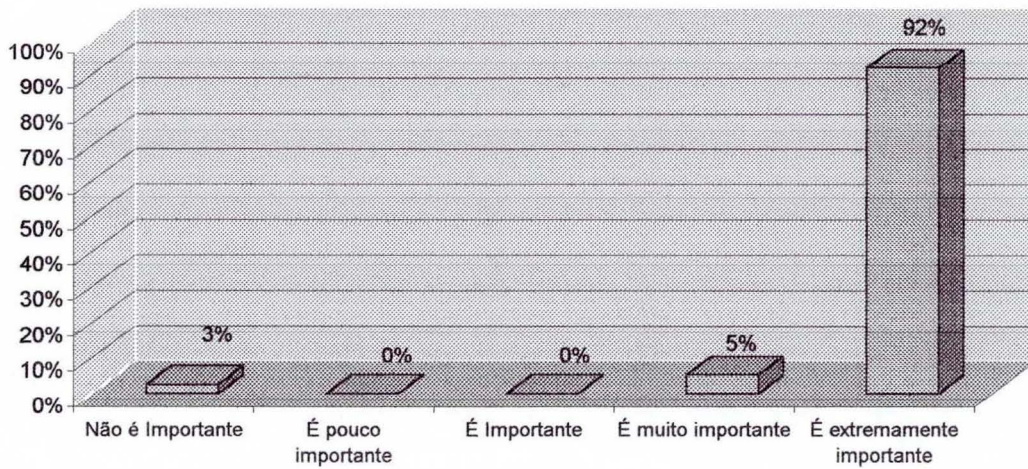
Empresa localizada próxima ao cliente é?



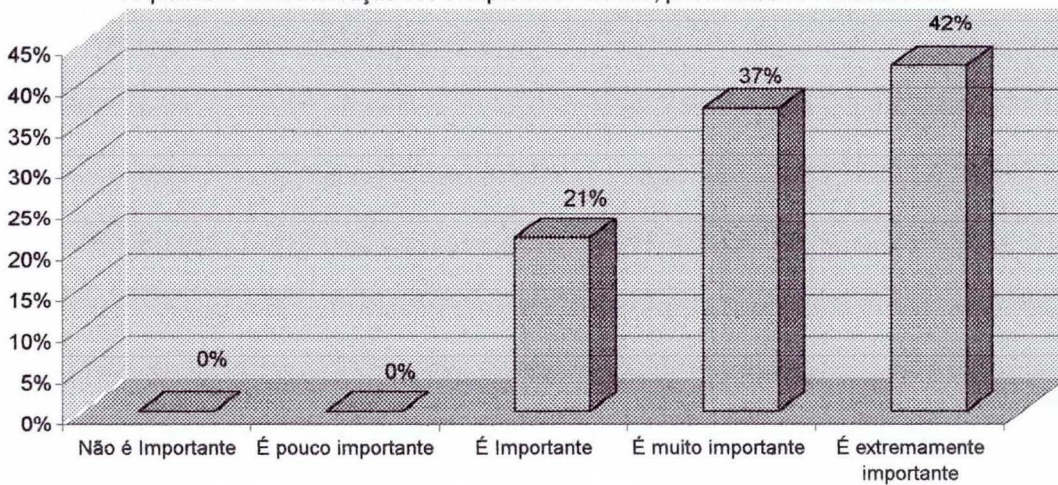
A condição de pagamento é?



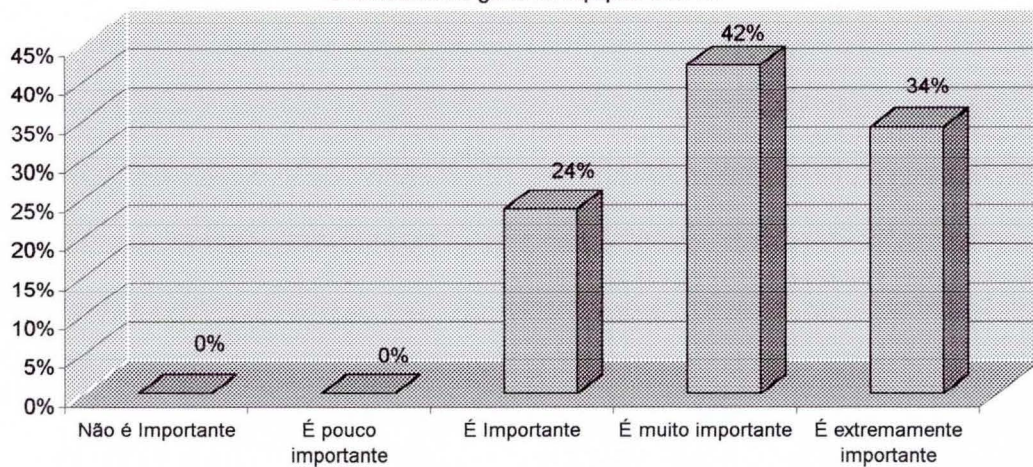
O bom desempenho das funções para as quais o equipamento foi projetado é?



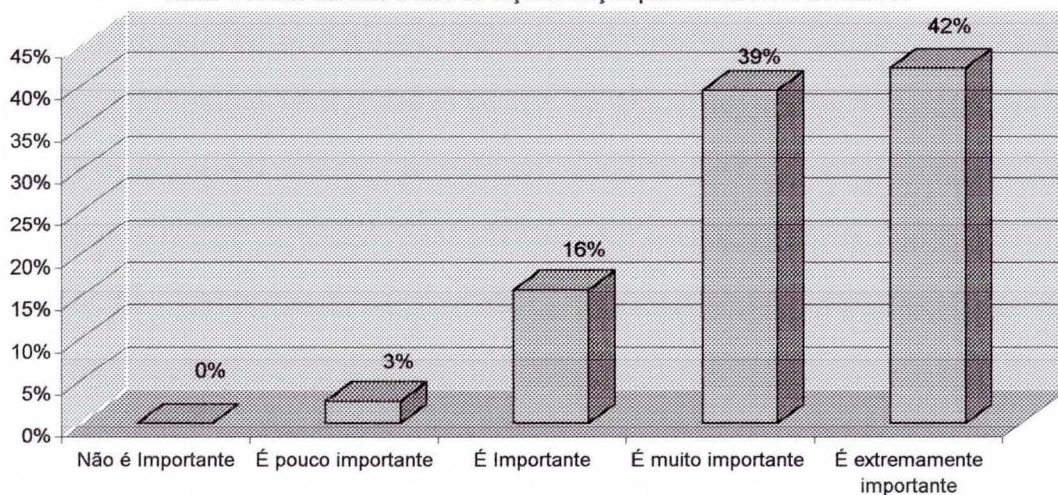
A qualidade da identificação dos componentes elétrico, pneumáticos e hidráulicos é?



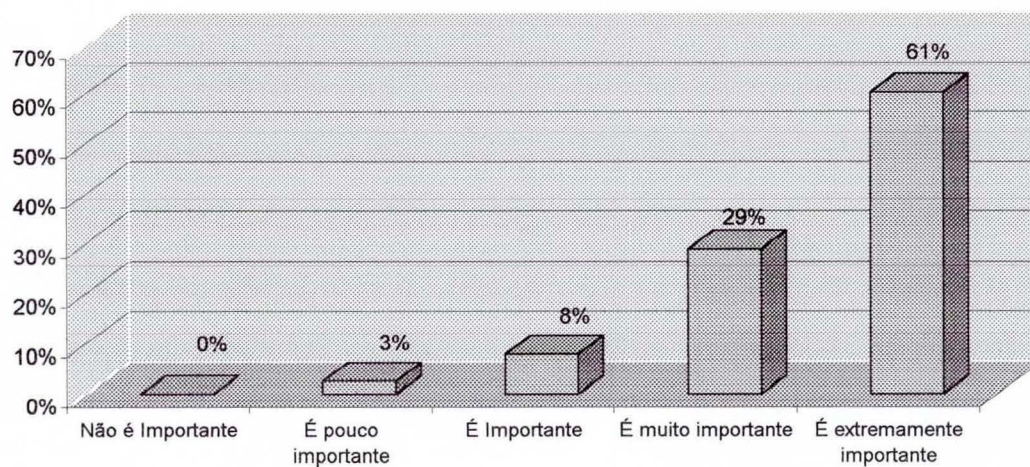
O acabamento geral do equipamento é?



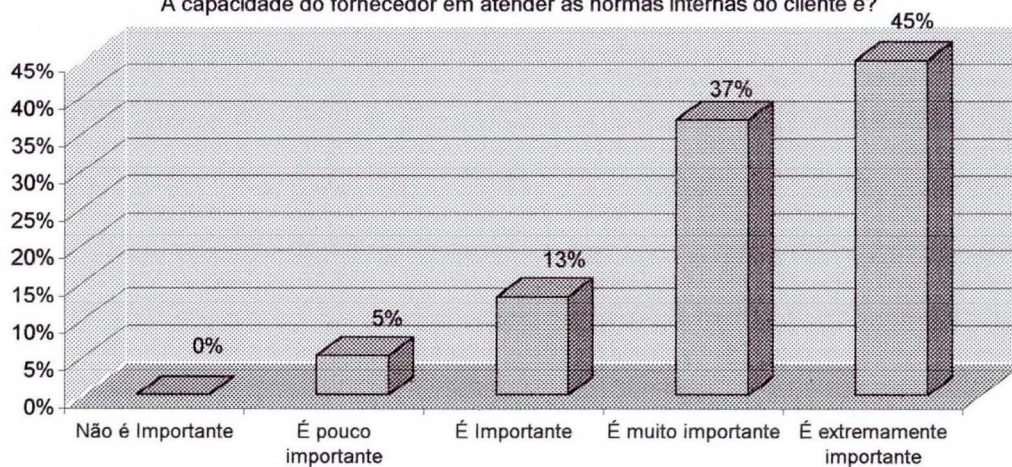
Visitar o cliente durante a fase de orçamentação para esclarecer dúvidas é?



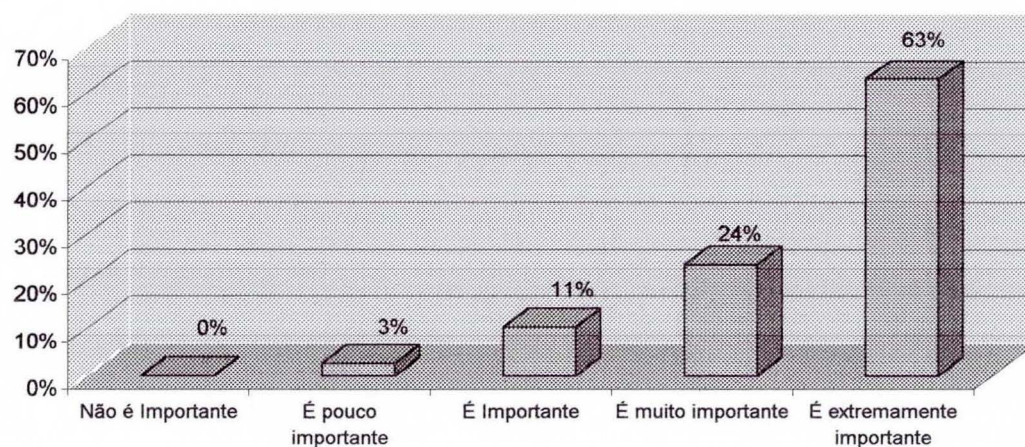
Fornecer um manual completo e bem detalhado junto com o equipamento é?



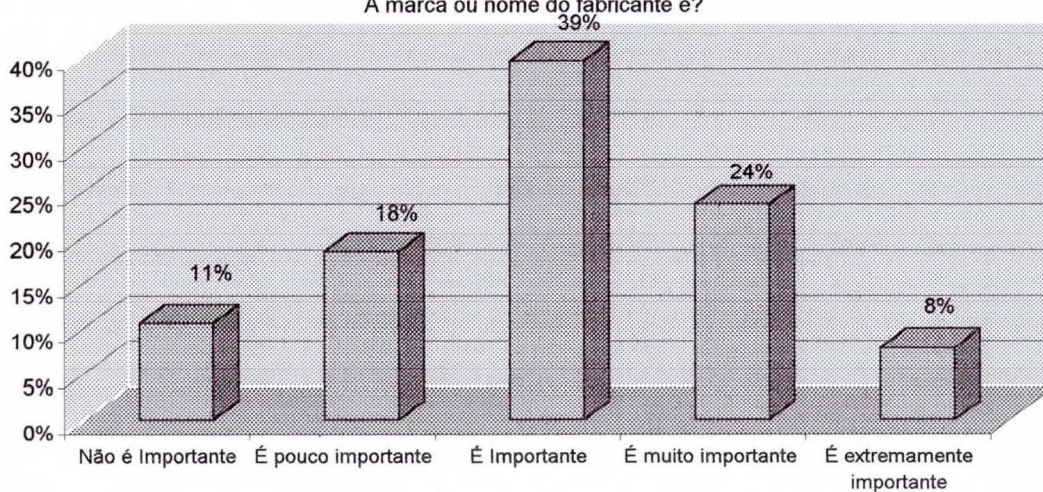
A capacidade do fornecedor em atender as normas internas do cliente é?



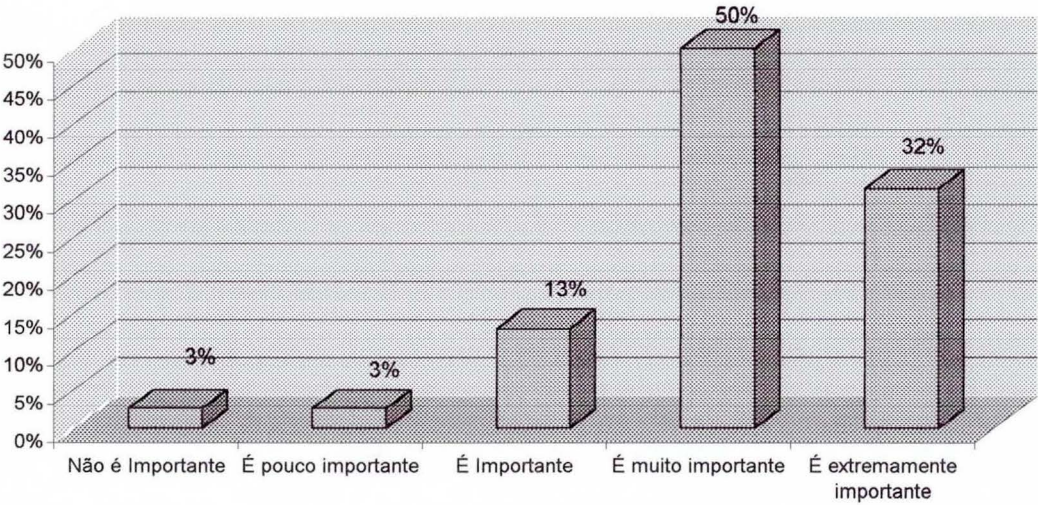
Um baixo índice de falhas e baixo custo de manutenção é?



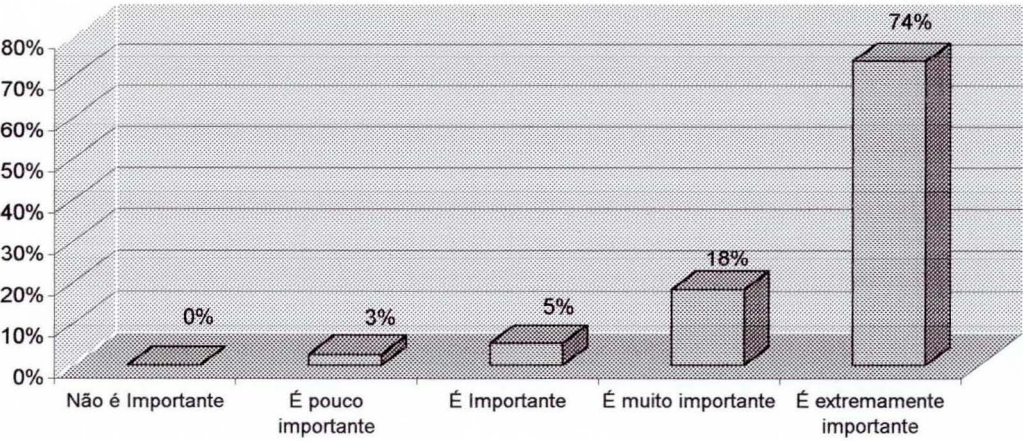
A marca ou nome do fabricante é?



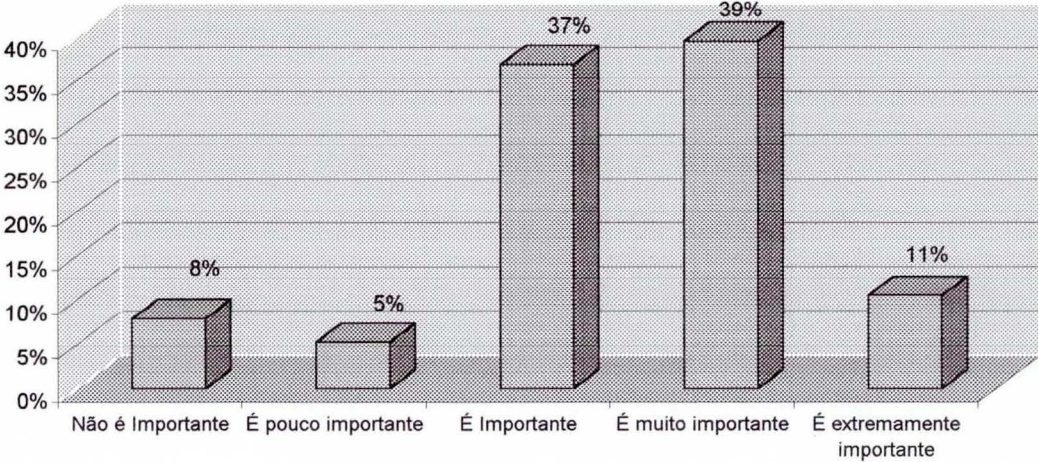
Flexibilidade do fornecedor quanto a mudanças no prazo de entrega é



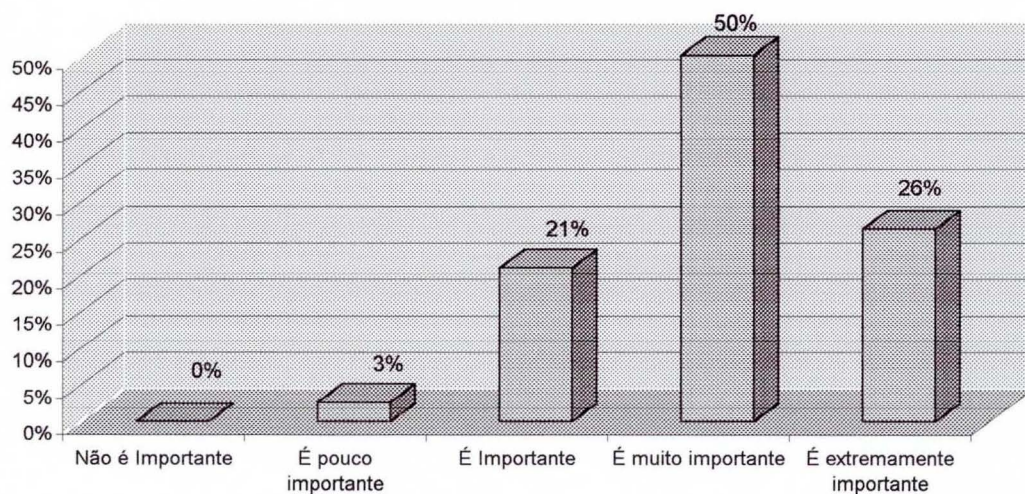
A confiabilidade quanto a prazo de entrega é?



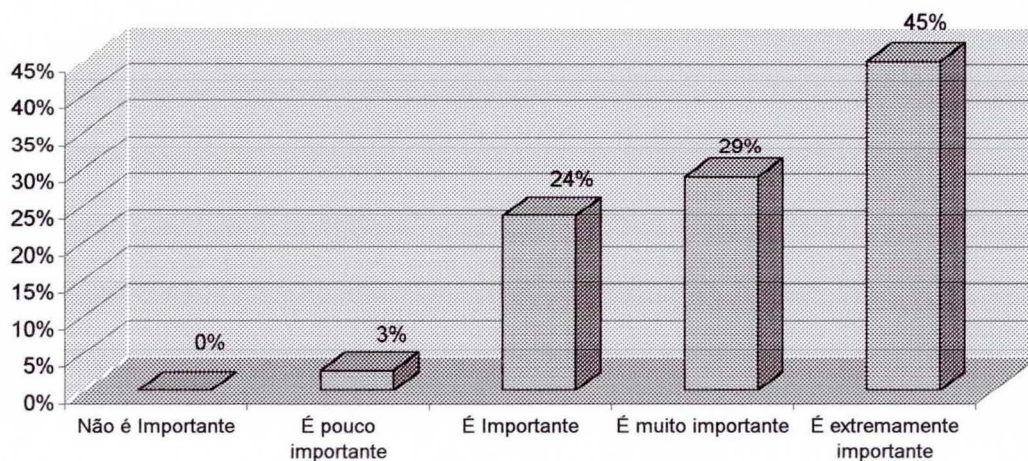
Ter um parceiro internacional é?



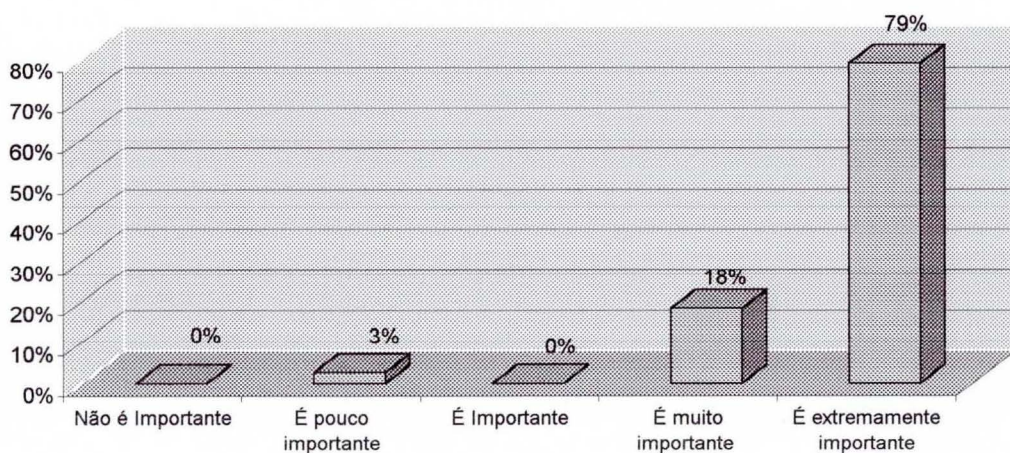
Projetar e construir equipamentos que utilizam as tecnologias mais avançadas é?



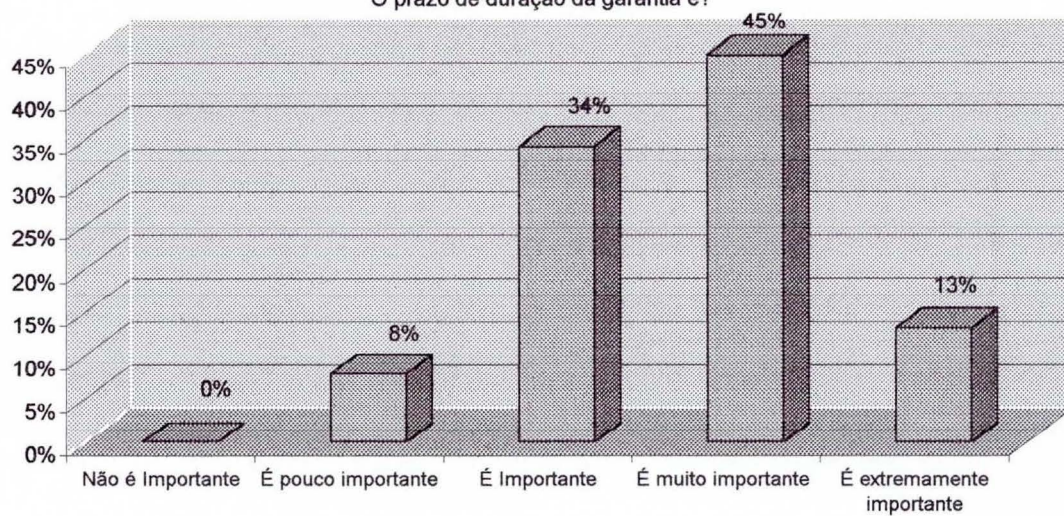
Dominar os processos de montagem do produto do cliente é?



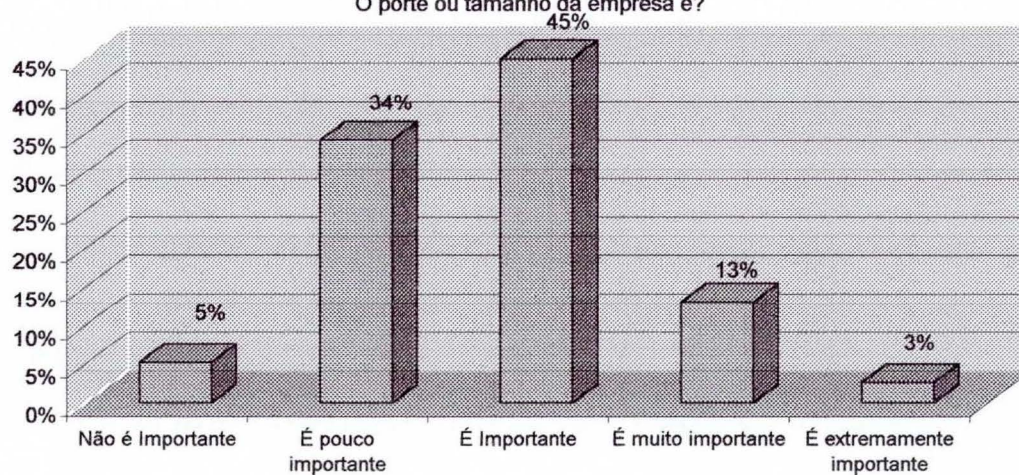
A garantia de sigilo industrial é?



O prazo de duração da garantia é?



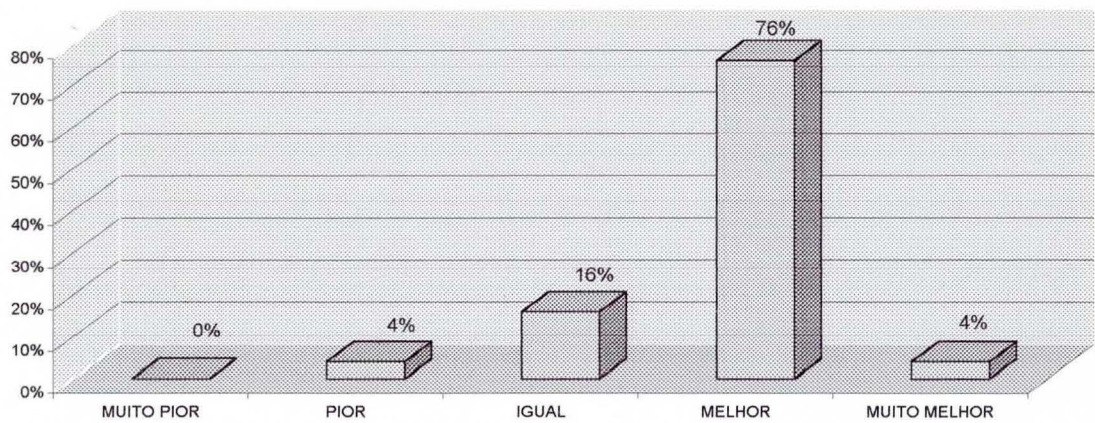
O porte ou tamanho da empresa é?



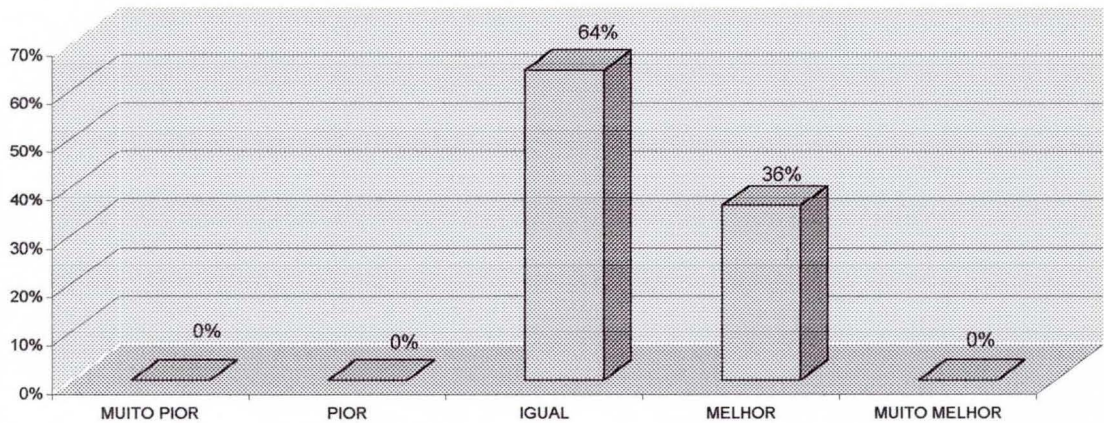
9. ANEXO B

Gráficos de Desempenho

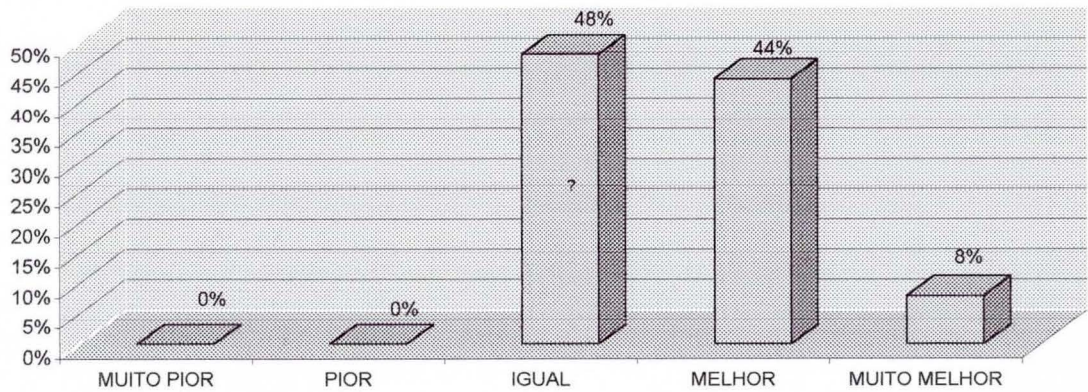
A organização dos processos internos na MURI é?



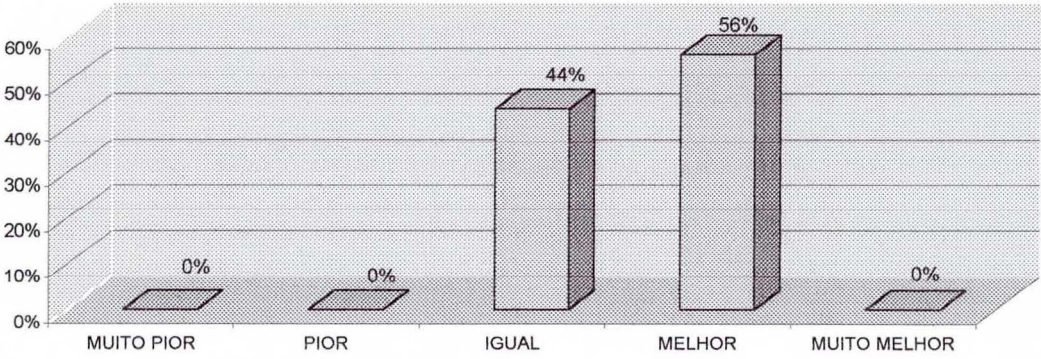
A robustez e durabilidade dos equipamentos fabricados pela MURI são?



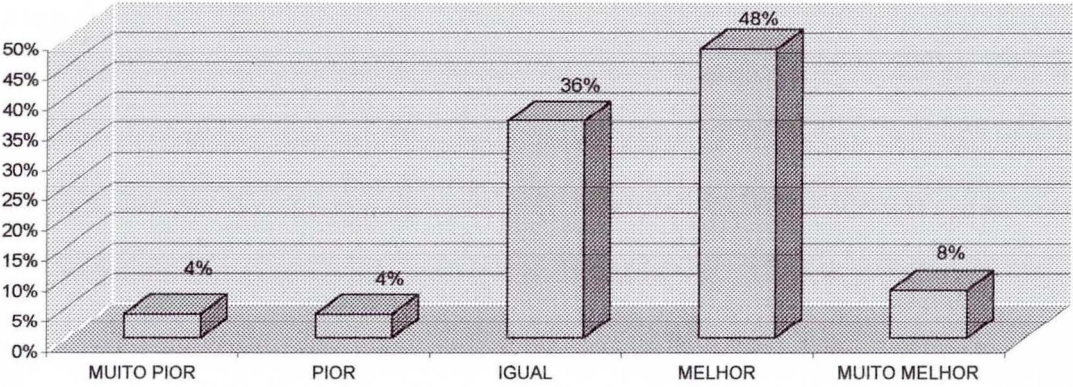
A qualidade visual e o lay-out dos painéis de comando dos equipamentos da MURI são?



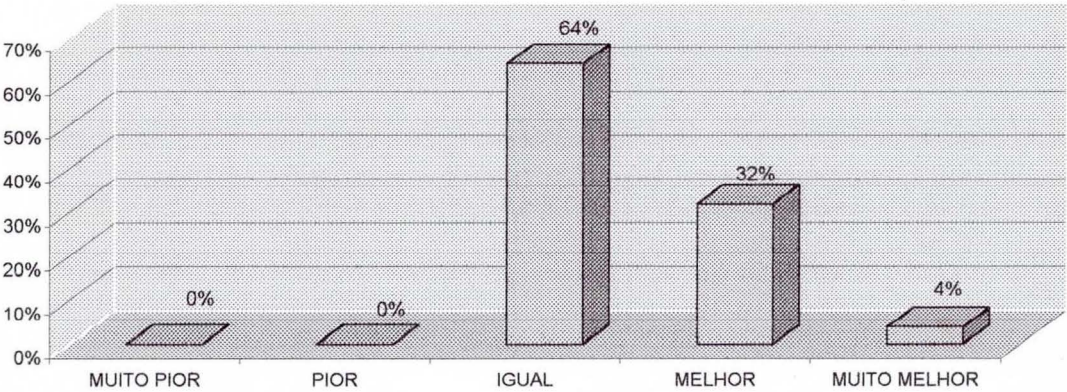
O fato da MURI ter um parceiro internacional torna os equipamentos fabricados por ela?



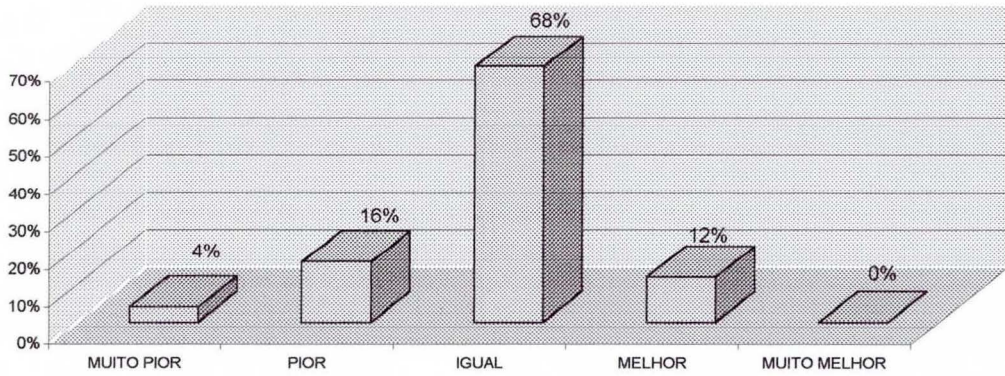
A qualidade da comunicação com a MURI é?



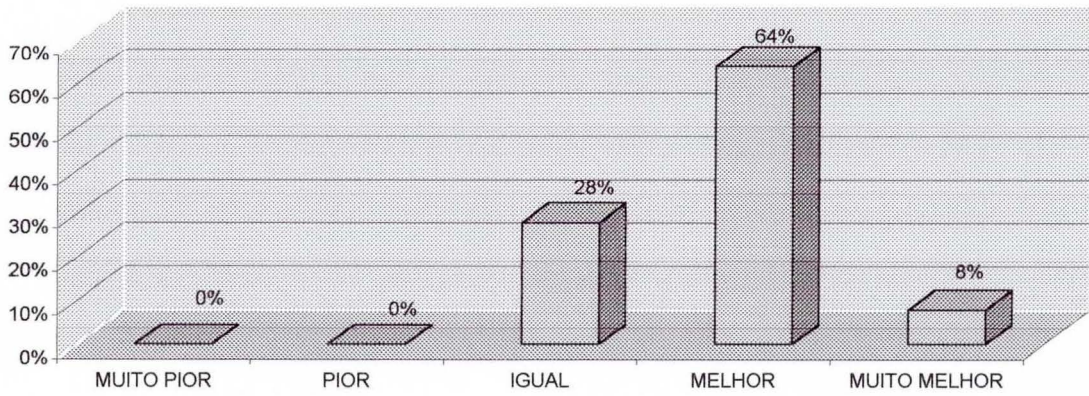
Os recursos utilizados pela MURI para projeto, como 3D e Auto cad são?



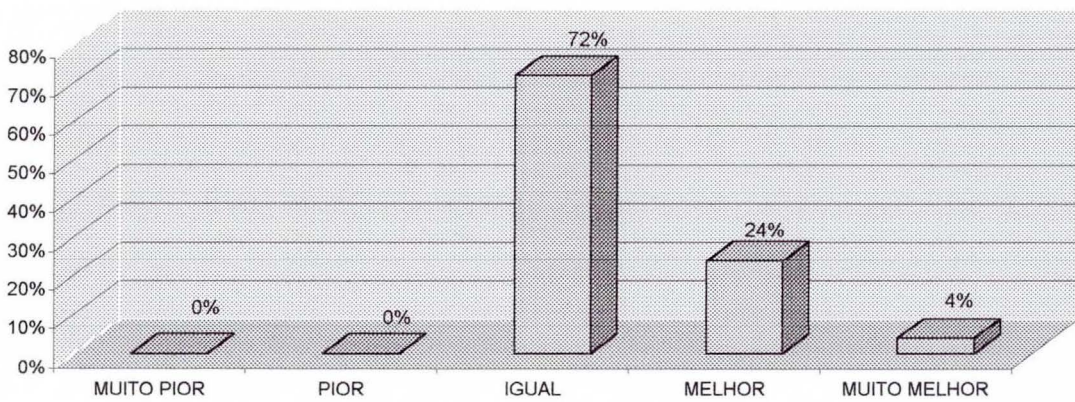
Antecipar 90% dos pagamentos torna a condição de pagamento da MURI?



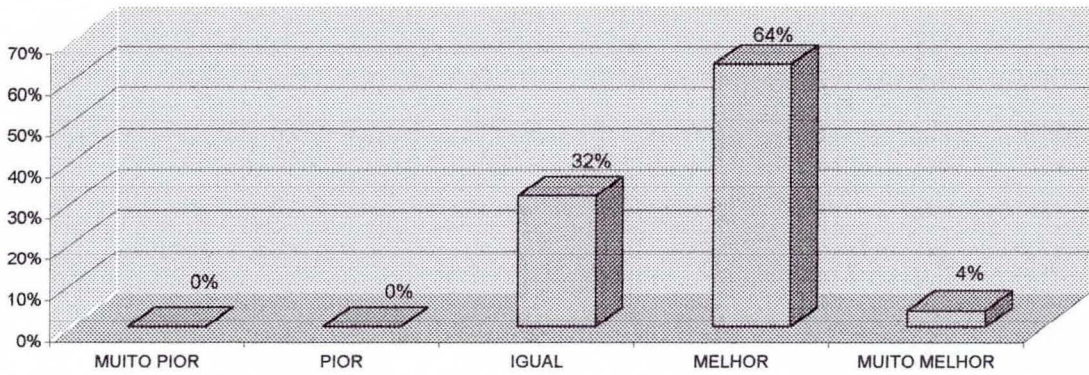
O porte da MURI é?



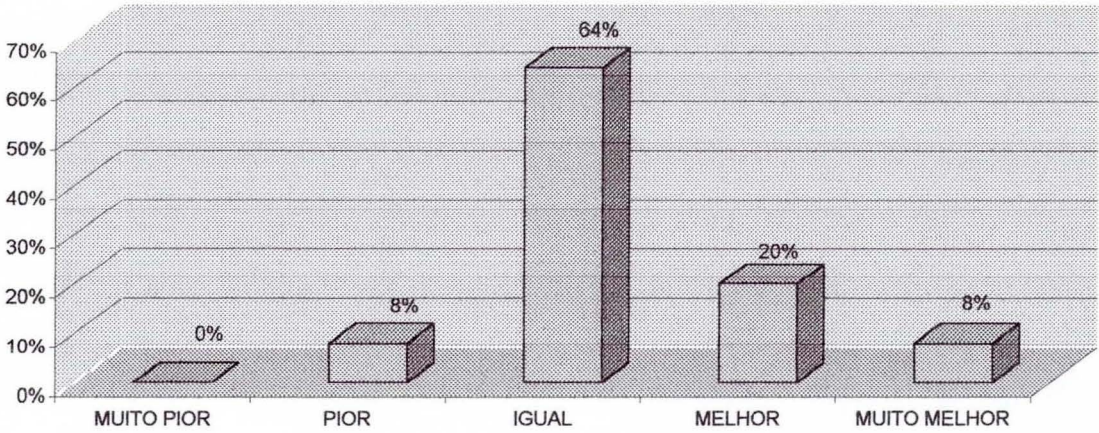
O comportamento da MURI quanto a ética e sigilo industrial é?



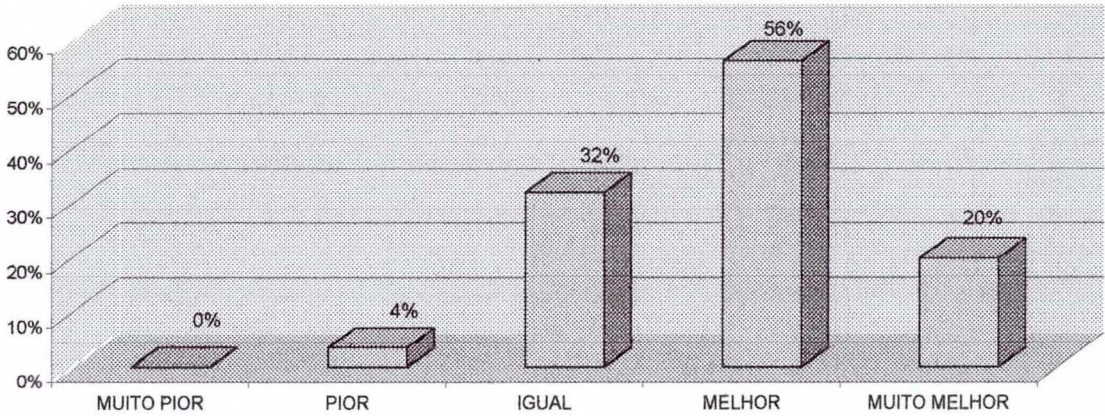
O conhecimento técnico da MURI sobre o produto do cliente e seus processos de montagem é?



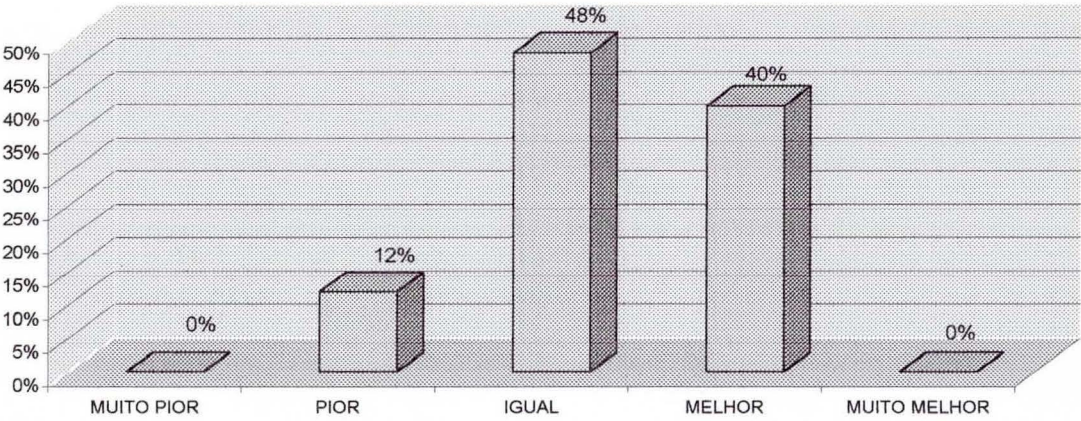
A flexibilidade da MURI quanto ao prazo de entrega é?



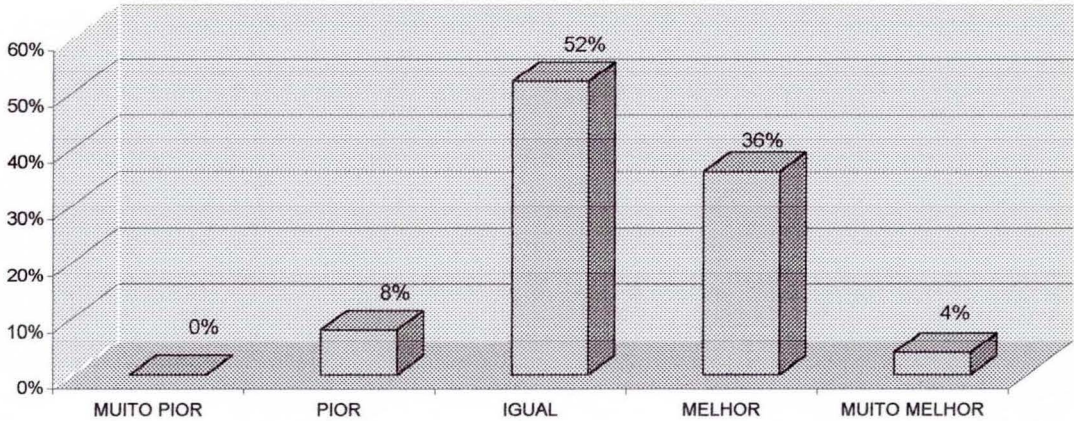
O acabamento geral dos equipamentos da MURI é/



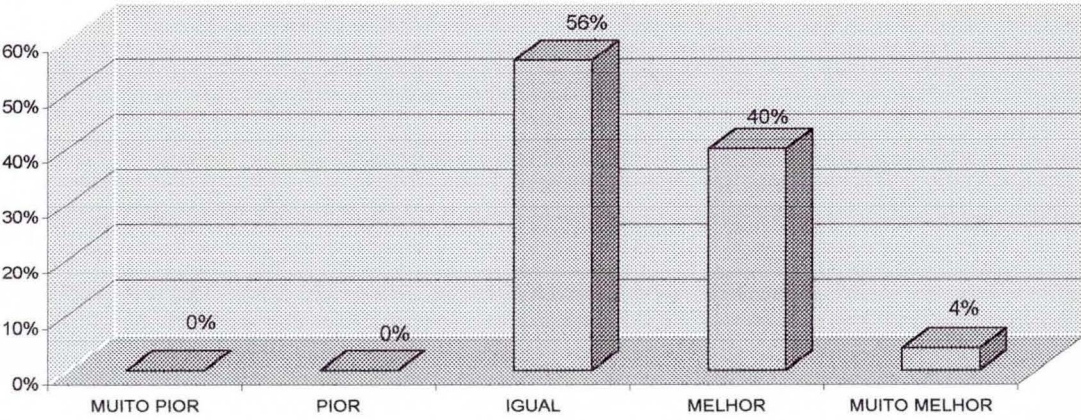
A capacidade da MURI de fabricar equipamentos em conformidade com o projeto é ?



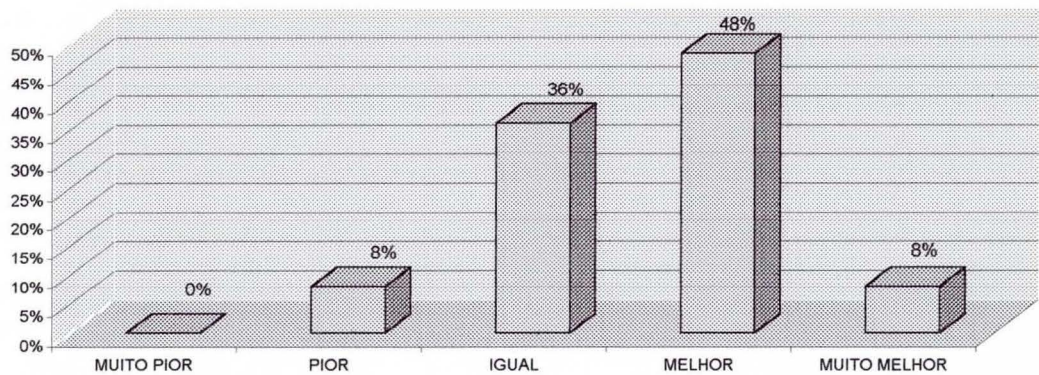
O peso atribuído ao nome MURI na hora da compra é?



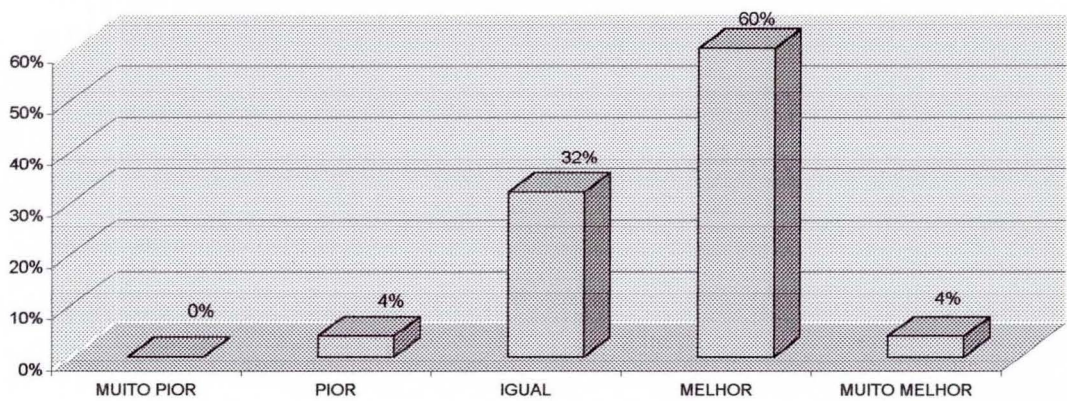
O atendimento comercial da MURI durante a venda é?



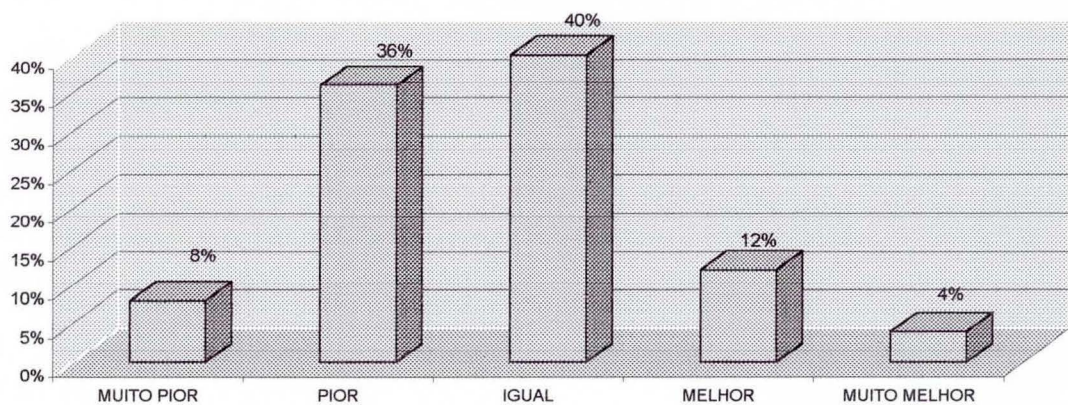
A Flexibilidade da MURI quanto a alterações de produto é?



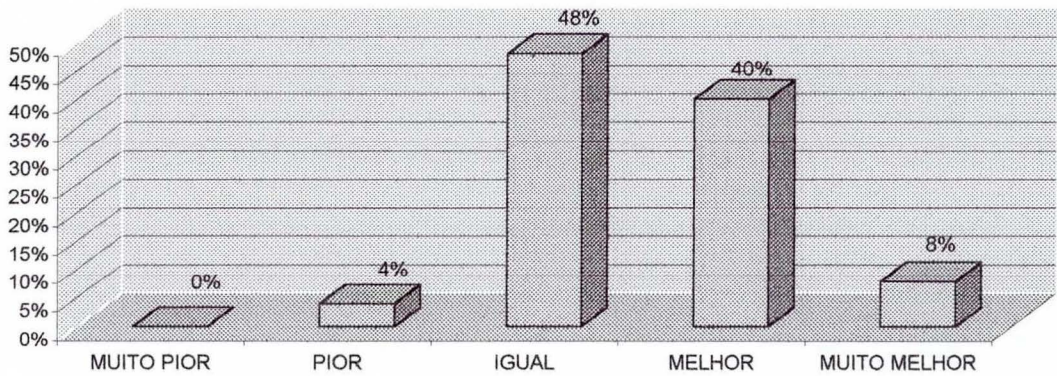
A transparência e qualidade das informações fornecidas pela MURI sobre os projetos são?



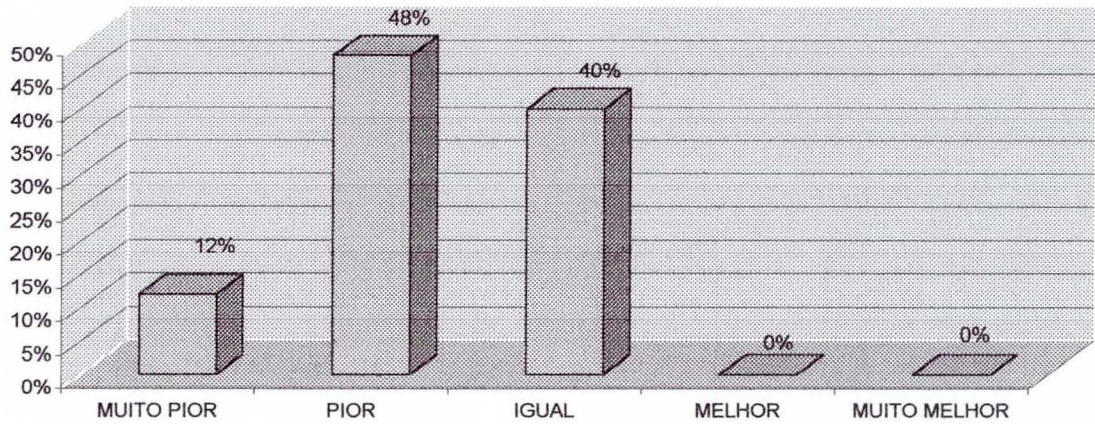
A localização geográfica da MURI é?



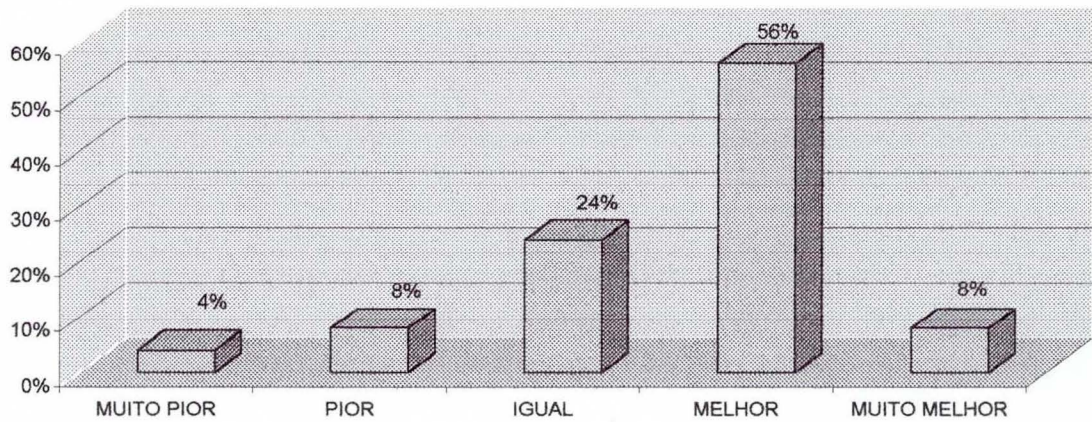
A pintura e o acabamento das equipamentos da MURI são?



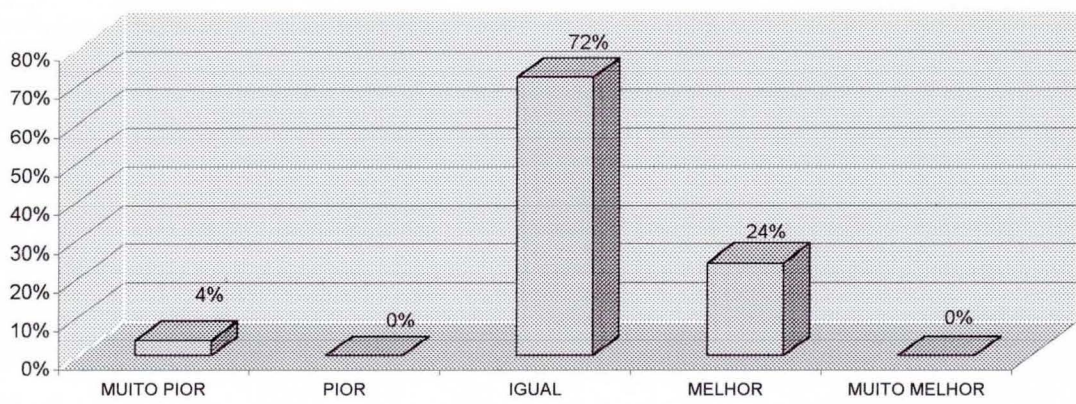
O preço da MURI é?



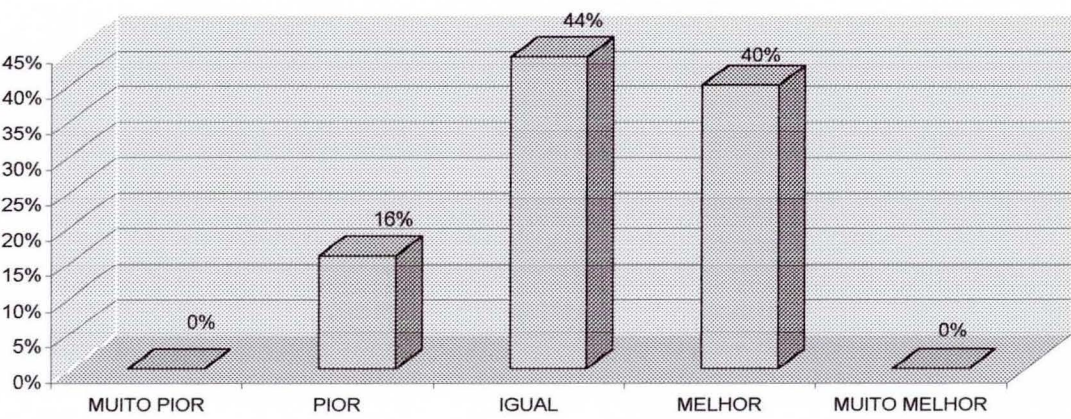
A instalação do equipamento e o treinamento dos operadores fornecidos pela MURI são?



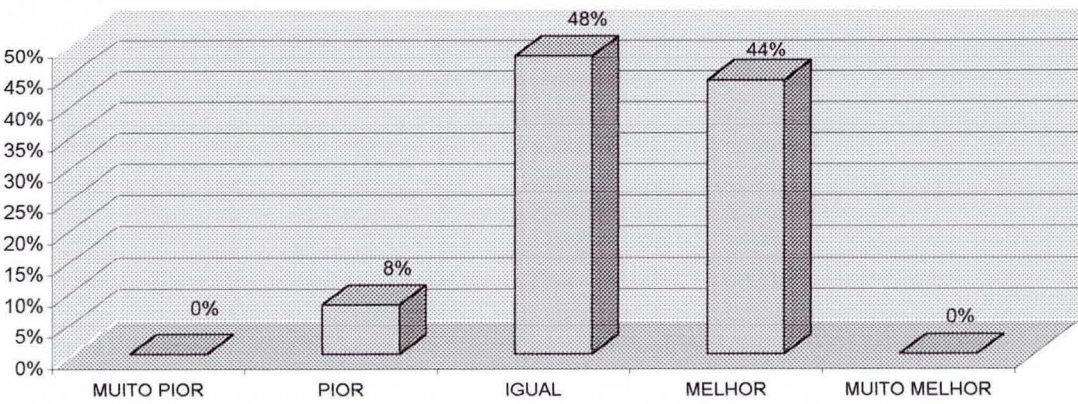
A proposta técnica e comercial apresentada pela MURI é?



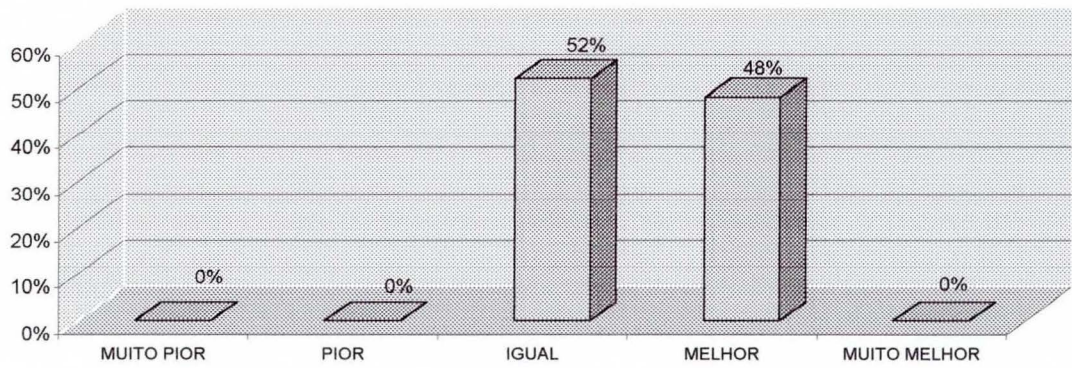
A assistência técnica prestada pela MURI é?



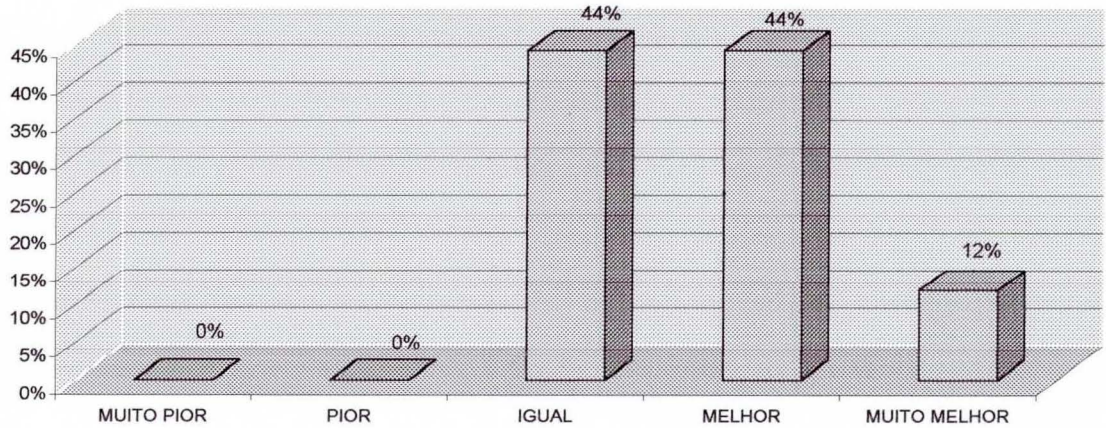
O índice de falhas e o custo de manutenção dos equipamentos MURI são?



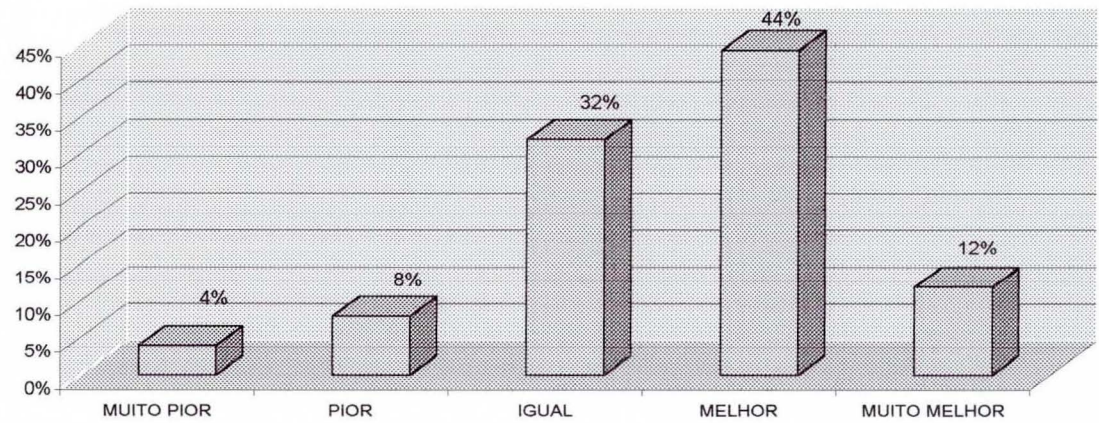
Quanto ao desempenho das funções a que se destinam os equipamentos da MURI são?



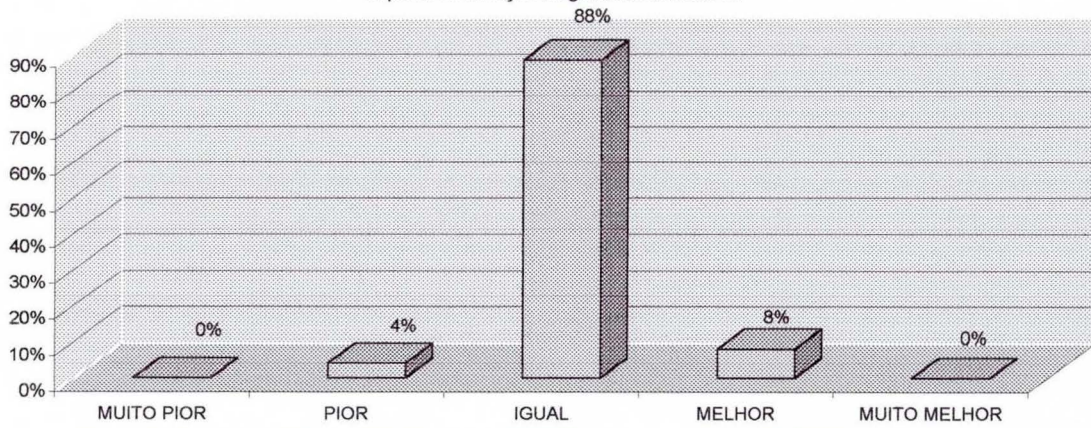
A identificação dos componentes elétricos e pneumáticos dos equip. MURI é?



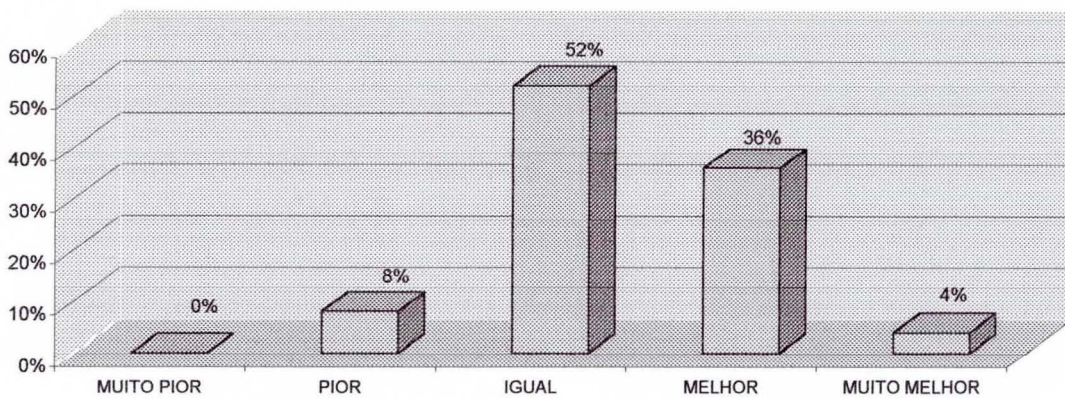
A documentação técnica fornecida pela MURI é?



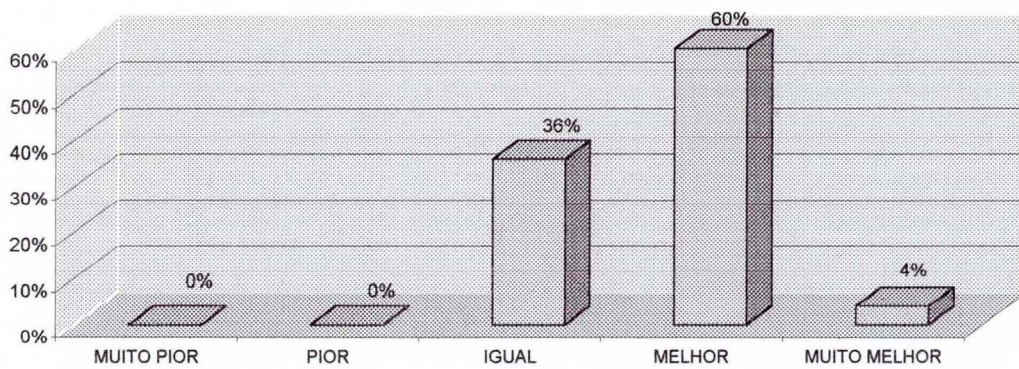
O prazo de duração da garantia da MURI é?



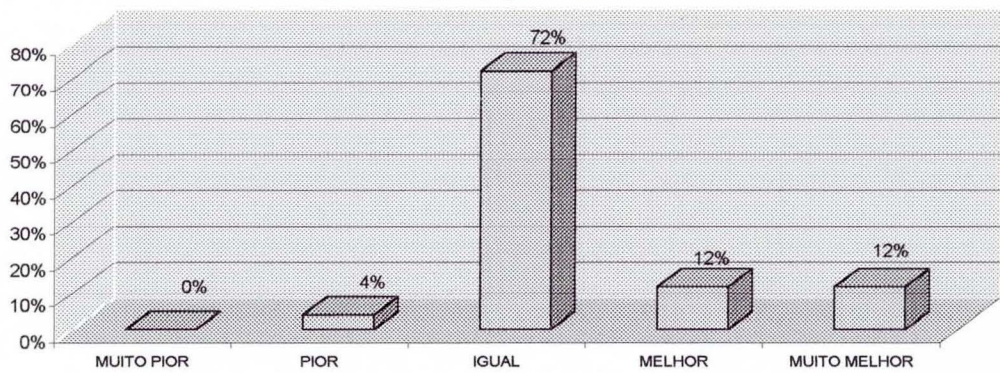
A confiabilidade do prazo de entrega da MURI é?



A tecnologia utilizada pela MURI em seus equipamentos é?



O prazo de entrega da proposta comercial da MURI é?



O conhecimento técnico dos engenheiros da MURI é?

